

**ESCOLA DA MAGISTRATURA DE RONDÔNIA CURSO  
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO CARTORÁRIA**

**CAROLINE TREVIZANE COSTA  
SELMA DALVA DE SOUZA  
TEIXEIRA**

**A MEDIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS NO SERVIÇO PÚBLICO**

**POR  
TO  
VELHO 2017**

**CAROLINE TREVIZANE COSTA  
SELMA DALVA DE SOUZA  
TEIXEIRA**

**A MEDIAÇÃO COMO TÉCNICA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso, elaborado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em nível de Pós-Graduação em Gestão Cartorária, apresentado à Escola da Magistratura do Estado de Rondônia.

**Orientador (a): Dr. Áureo Virgílio Queiroz**

**POR  
TO  
VELHO 2017**

CIP-Brasil. Catalogação na Fonte.  
Biblioteca Central CEULJI/ULBRA  
Bibliotecária responsável: Jaqueline Bispo dos Santos CRB - 11/1774

C837 Costa, Caroline Trevizane.  
A mediação como técnica de resolução de conflitos  
interpessoais no Serviço Público. / Caroline Trevizane Costa; Selma  
Dalva de Souza Teixeira. Escola de Magistratura do Estado de  
Rondônia, 2017. 67 f.

Orientadora: Áureo Virgílio Queiroz.  
Dissertação (Especialização) Escola de Magistratura do  
Estado de Rondônia.

1. Gestão de Recursos Humanos – Serviço Público. 2.  
Relações Interpessoais – Serviço Público. 3. Mediação de conflitos –  
Ambiente de trabalho. I. Teixeira, Selma Dalva de Souza. II. Queiroz,  
Áureo Virgílio. III. Título.

CDD: 35.08:331.101.262

# **PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL**

## **TÍTULO DA MONOGRAFIA**

**A Mediação como Técnica de Resolução de Conflitos Interpessoais no Serviço  
Público**

**APRESENTADO POR**

**CAROLINE TREVIZANE COSTA  
SELMA DALVA DE SOUZA  
TEIXEIRA**

**APROVADO EM, 15 DE DEZEMBRO DE 2017**

**PELA BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof.Mestre AUREO VIRGILIO QUEIROZ  
Presidente da Banca**

---

**Prof.Mestre MARCIO JOSE MATIAS CAVALCANTE  
Membro**

---

**Prof<sup>a</sup>.Especialista ALESSANDRA ALAINE RODRIGUES MOURA  
Membro**

## **DEDICATÓRIA**

A minha caminhada como pessoa e profissional não poderia ter sido realizada sem o sustento, apoio e incentivo incondicional da minha querida mãe Neuza Trevizane a quem dedico o presente trabalho.

Caroline Trevizane Costa

Aos meus filhos Andrey Teixeira e Vinícius Teixeira. Ao meu esposo Marcos Leoncio, pais e irmãos que me apoiaram nessa caminhada.

Selma Dalva de Souza Teixeira

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Todo Poderoso, Deus, dedico o meu eterno agradecimento, porque Ele é o meu alicerce, minha rocha.

Aos meus professores e ao meu orientador Dr. Áureo Virgílio.

Um agradecimento especial ao meu esposo Gelber Wesley de Lima Costa que tem compartilhado comigo todos meus sonhos e sendo meu grande incentivador.

A todos vocês, muito obrigado!

A Deus, a minha família, pelo amor, incentivo e apoio. As minhas amigas Fátima Varela e Caroline Trevizane. E a todos que direta e indiretamente fizeram parte dessa conquista, o meu muito obrigado!

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)*

## **RESUMO**

O presente estudo dissertará sobre as peculiaridades dos conflitos interpessoais no serviço público e apresentará a mediação como uma nova ferramenta eficaz para resolução desses conflitos. Realizou-se pesquisa junto ao Departamento de Recursos Humanos deste Tribunal a fim de saber sua real atuação como mediador para resolução dos conflitos interpessoais apresentados neste órgão. A pesquisa justificou-se pela importância do papel do gestor como mediador com o objetivo de incentivar as partes ao diálogo e preservação de suas relações no ambiente de trabalho. Um ambiente emocionalmente saudável favorece uma melhor qualidade de vida aos servidores, e, por consequência, uma melhor prestação jurisdicional à comunidade. Justifica-se, ainda, pela mudança de paradigma que será proposta junto aos gestores no tratamento dispensado com o recurso humano que dispõe, mesmo diante das peculiaridades trazidas pelo funcionalismo público. O estudo foi do tipo qualitativo com delineamento exploratório e descriptivo, pois assumiu a função de apresentar características do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Os dados foram do tipo secundário, coletados por meio de aplicação de questionário. Os resultados apontam que este Tribunal tem caminhado, por meio da qualificação do Departamento de Recursos Humanos e de seus gestores, para um olhar mais atento às necessidades de gestão dos conflitos interpessoais, em que pese ter dado apenas seus primeiros passos.

**Palavras-chave:** Mediação, conflitos interpessoais, gestão, serviço público.

## RESUMEN

El estudio trata de explicar acerca de las peculiaridades de los conflictos interpersonales en el servicio público e introducir la mediación como una nueva herramienta eficaz para resolver estos conflictos. Se realizó una investigación con el Departamento de Recursos Humanos de la Corte con el fin de conocer su verdadero papel como mediador para resolver los conflictos en este cuerpo interpressoais. La investigación se justifica por la importancia del papel del gerente como mediador con el fin de alentar a las partes en el diálogo y la preservación de sus relaciones en el lugar de trabajo. Un ambiente emocionalmente saludable promueve una mejor calidad de vida para los servidores, y por tanto una mejora de los servicios judiciales para la comunidad. Se justifica también por el cambio de paradigma que se propone con los responsables en el tratamiento que debe darse a los recursos humanos que tiene, a pesar de las peculiaridades que la estabilidad y otras características trajeron en la administración pública. El estudio fue el cualitativo con un diseño exploratorio y descriptivo, que asumió el papel de presentar características de la Corte del Estado de Rondonia. Los datos fueron de tipo secundario, recogida a través de cuestionario. Los resultados muestran que esta Corte se ha estado moviendo a través de la calificación del Departamento de Recursos Humanos y sus gerentes para una mirada más atenta a las necesidades de gestión de conflictos interpersonales, a pesar de sólo haber dado los primeros pasos.

**Palabras-clave:** Mediación, conflictos, interpersonales, gestión, administración pública.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística PJE – Processo Judicial Eletrônico

RH – Recursos Humanos

TJRO – Tribunal de Justiça de Rondônia

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	12
<b>1. CAPITULO I – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	14
<b>1.1 CONFLITOS .....</b>	14
1.1.1 Conceito .....	14
1.1.2 Tipos de Conflitos .....	16
1.1.3 Níveis de Conflito .....	18
1.1.4 Causas e Efeitos .....	21
1.1.5 Vantagens e Desvantagens .....	23
1.1.6 Conflito e Poder .....	24
1.1.7 Conflito e Comunicação .....	25
1.1.8 Conflito e Mediação .....	28
<b>1.2 MEDIAÇÃO .....</b>	29
1.2.1 Conceito .....	29
1.2.2 Princípios .....	31
1.2.2.1 Independência do Mediador e Conciliador .....	31
1.2.2.2 Imparcialidade do Mediador e Conciliador .....	32
1.2.2.3 Autonomia da Vontade .....	33
1.2.2.4 Confidencialidade .....	33
1.2.2.5 Oralidade .....	34
1.2.2.6 Informalidade .....	34
1.2.2.7 Decisão Informada .....	34
1.2.3 Métodos de Gestão de Conflitos .....	36
1.2.4 Função e Papel do Mediador .....	36
1.2.5 Processo e Técnica de Mediação .....	37
1.2.6 Finalidade e Ética na Mediação .....	38
<b>1.3 MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO .....</b>	39
1.3.1 Como Organizações Lidam com Conflitos .....	40
1.3.2 Principais Causas e Consequência dos Conflitos no Setor Público .....	41
1.3.3 O Papel do RH na Gestão de Conflitos .....	42
<b>2. CAPÍTULO II – METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	44
2.1 Metodologia Utilizada na Pesquisa .....	44
<b>3. CAPÍTULO III – RESULTADOS .....</b>	46

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	57
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	59
<b>ANEXOS .....</b>	62

## INTRODUÇÃO

O surgimento de novos paradigmas é um resultado da globalização e se apresenta mais intenso no setor privado. A necessidade de uma prestação jurisdicional mais efetiva e célere tem impulsionado o Poder Judiciário a repensar seu modelo de gestão. No setor público as transformações se dão de forma mais lenta, em decorrência de seu sistema baseado na hierarquia burocrática.

Apesar das mudanças serem lentas se comparadas com o setor privado, o fato é que elas estão acontecendo objetivando a excelência no trato com a coisa pública. Exemplo dessa transformação é a adoção do Cartório Único como novo modelo de gestão de trabalho no Poder Judiciário. Por certo que para o êxito desse promissor projeto, a gestão dos recursos humanos deve caminhar em conjunto.

Um ambiente de trabalho saudável, com investimento nos relacionamentos interpessoais é uma necessidade para uma prestação jurisdicional eficaz e eficiente. O estudo aqui proposto, qual seja, a mediação como estratégia de resolução de conflitos no serviço público busca de início analisar como o Departamento de Recursos Humanos tem trabalhado nos conflitos interpessoais e seus resultados para, em seguida, averiguar a possibilidade de a mediação ser trabalhada nesse contexto. Outro ponto de investigação é o papel do mediador de conflitos no setor público, com foco no TJ-RO. Considerando as peculiaridades que o setor público apresenta, desde o processo seletivo até a avaliação dos servidores e sua efetivação, fatores esses que dificultam a implementação de uma gestão de recursos humanos semelhante a do setor privado, que está à frente do público.

A possibilidade de investimento na capacitação do mediador de conflitos e a forma de seleção desses são fatores importantes para que os indivíduos da Instituição tenham confiança e respeito ao gestor indicado para efetivar esse trabalho junto às comarcas, visando o bem estar dos colaboradores da Organização, bem como melhor prestação jurisdicional.

O que se objetiva é a partir desses questionamentos constatarem a viabilidade da mediação como ferramenta eficaz para melhorar o ambiente de trabalho, onde houver conflitos afetando o desempenho dos servidores no desenvolvimento das atividades da organização. Busca-se com isso apresentar

uma nova opção de gestão de pessoas no setor público. Identificar os níveis de conflitos, demonstrar seus pontos críticos e os pontos favoráveis que contribuirão para uma gestão mais eficiente que refletirá, por certo, numa prestação jurisdicional com mais qualidade à nossa comunidade.

## CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 CONFLITOS

#### 1.1.1 Conceito

Antes de fazer referência aos diversos conceitos de conflito apresentados por escritores dedicados ao assunto e para que se tenha uma visão geral do significado do que seja conflito é viável o estudo etimológico desta palavra, como se segue: “conflito” vocábulo originário do latim *conflictu* que significa choque, embate das pessoas que lutam; reencontro; discussão; altercação; desordem; antagonismo; oposição; conjuntura; momento crítico. Para Ernesto Artur Berg, na sua obra *Administração de Conflitos - Abordagens Práticas para o Dia a Dia* (2010, p.17), “Conflito vem do latim *conflictus*, originário do verbo *conflictare*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos, que lutam entre si. É um embate entre duas forças contrárias.”

O termo conflito, por si só, é carregado de significados e, na maioria das vezes, visto de forma negativa e há ainda pessoas, grupos e organizações que evitam falar sobre os conflitos, negando a existência deles ou deixando de resolvê-los, entretanto no desenvolvimento deste trabalho será possível perceber que a forma como eles são percebidos e solucionados fazem a diferença na vida pessoal, social e profissional dos indivíduos, tendo como proposta principal para a solução das controvérsias a mediação. Na ótica de Berg,

A verdade é que quanto mais se espera para resolvê-lo, o conflito ganha corpo e torna-se cada vez mais difícil gerenciá-lo. Na maioria das vezes uma situação ou comportamento inadequado e impróprio não confrontado não mudará para melhor. Ao contrário, ele tenderá a piorar se não for identificado e tratado. (2010, p. 23).

Os conflitos são frequentes entre os seres humanos, pois fazem parte da natureza humana. Às vezes ocorre de forma intensa, chegando a ser muito preocupante, outras vezes de maneira mais amena, podendo ser solucionado pelas próprias partes envolvidas, sem interferência de terceiros, mas o certo é que onde há pessoas, ocorrem conflitos.

Os conflitos são comuns entre pessoas, grupos, bem como em organizações, sejam privadas ou públicas, pois o convívio no dia a dia irá revelar as divergências existentes entre elas. Os pontos divergentes são causas de conflitos, sendo necessária a solução para o bom desempenho das organizações de acordo com Idalberto Chiavenato, na obra *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2016, p.389), “O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração.”

Não há como falar de seres humanos sem imaginar uma associação de pessoas com objetivos e perspectivas diferentes, mesmo que pertençam a uma mesma comunidade, organização, etc., ora cooperam, ora se divergem, logo, os conflitos estarão presentes, pois fazem parte do crescimento do indivíduo tanto pessoal, como social e profissional.

Como bem leciona Chiavenato, “A palavra ‘conflito’ está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo.” (2016, p. 389). Ou seja, uma situação de desconfiança, discordância e confronto de ideais ou opiniões inerentes aos seres humanos, cada um visando o seu objetivo, mas que em algum momento poderá concorrer com os interesses de outra pessoa.

Sendo assim, quando houver conflito ficará evidente os objetivos e interesses entre as partes envolvidas, além da interferência de uma parte sobre a outra quanto ao alcance dos objetivos demonstrados. Em muitas situações as partes conflitantes percebem que visam objetos comuns, porém não poderão chegar simultaneamente a ele, então, cada uma procurará atingir o alvo primeiro.

Ademais, salienta Chiavenato, “Assim, o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência, é uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos.” (2016, p. 389). Observando essa definição, percebe-se a importância em identificar os conflitos, assim que eles surgem, pois se as causas dos mesmos não forem descobertas e trabalhadas, poderão surgir muitos problemas para as partes envolvidas, principalmente quando se tratar de interferência ativa e esta tomar dimensões quase incontroláveis, um verdadeiro campo de batalha, a fim de prejudicar pessoas ou organizações.

Ainda, segundo Berg, “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional.” (2010, p.18). Nas últimas décadas, aumentou-se a competitividade, além da urgência em tudo, trazendo mais tensão aos indivíduos em todos os tipos de relacionamentos e desenvolvendo ambientes mais propícios aos conflitos, portanto é necessário trabalhar habilidades para lidar com conflitos, proporcionando melhor relacionamento entre pessoas, e pessoas e organizações.

Visto que, como destaca Jamil Albuquerque, no seu livro *Arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada* (2012, p.15): “A falta de habilidade nas relações humanas não afetam só o casamento, namoro ou amizade; afeta também os relacionamentos profissionais, políticos, empresariais e até internacionais.” Espera-se que a mediação seja aplicada como um instrumento eficaz na solução de conflito principalmente para melhorar os relacionamentos nos setores públicos.

### **1.1.2 Tipos de Conflitos**

Vários autores que escrevem sobre o assunto, aqui em discussão fazem classificações sobre conflitos. Há semelhanças e diferenças nos tipos de conflitos apresentados por diversos estudiosos do tema, no entanto nenhum pode negar que os conflitos são gerados por pessoas carregadas de emoções e que agem muitas vezes sem avaliar as consequências de suas ações.

Para Berg, os conflitos podem ser: pessoais, interpessoais e organizacionais. O primeiro (conflito pessoal) refere-se à forma como a pessoa lida consigo mesma, com as próprias dúvidas, naturais ao ser humano, mas que traz conflito, e não sendo resolvidos resultará em estresse e atrito. Nesse sentido, têm-se as palavras do referido autor:

Conflito Pessoal é como você lida com você mesmo. Um conflito não poderá ser administrado externamente de modo satisfatório enquanto não tiver o controle interno de si mesmo. O conflito interior é uma inquietação, uma dissonância emocional do indivíduo, e reflete o abismo entre o que você diz e o que faz, ou o contraste de como você pensa e como você age.

Está atrelado a seus princípios e valores, os quais, quando se chocam com situações que os confrontam, podem levar a determinados estados de estresse e atrito (2010, p.25).

O segundo (conflito interpessoal) é aquele que ocorre nas relações entre pessoas, pois a forma como os indivíduos percebem o mundo, varia de acordo com suas crenças, valores conhecimento por isso diante de uma mesma situação desejam agir de forma divergente. Desse modo Berg conceitua:

O conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças, entretanto, são de origem interpessoal, as mais difíceis de se lidar (2010, pp.28-29).

O terceiro (conflito organizacional) ocorre entre as pessoas que pertencem a uma mesma organização, podendo interferir negativamente nos resultados almejados pela organização. Ainda na visão do escritor acima citado,

Conquanto os conflitos pessoais e interpessoais, mesmo quando difíceis, são relativamente administráveis, o conflito organizacional foge, em boa parte, do controle dos gestores. Esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, mas é resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à companhia. Alguns exemplos: novas políticas do governo, novos concorrentes, mudança de hábito dos clientes e consumidores, globalização da economia, crises regionais e mundiais, novas tecnologias, novas leis etc. (2010, pp. 34- 5).

Já para Chiavenato os conflitos são internos e externos, conforme se lê a seguir: “Há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito o externo. O interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal.” (2016, p. 389). O primeiro é próprio do indivíduo e está associado a sua visão de mundo e como se vê no mundo. Lembrando uma frase de Sócrates muito conhecida e citada “Conhece-te a ti mesmo.” Quando o indivíduo tem autoconhecimento, tem mais habilidade para dominar suas ações e se relacionar melhor com as pessoas que o cercam.

O segundo é assim descrito pelo mesmo autor, “O externo envolve vários níveis interpessoal, intragrupal, intergrupal, intraorganizacional, interorganizacional.” (2016,p. 389). Interpessoal está relacionado a maneira como o indivíduo se relaciona com outras pessoas. Intragrupal está relacionado ao grupo do qual a pessoa faz parte, impossível de ser evitado dentro das organizações. Intergrupal quando os conflitos ocorrem entre grupos, ou setores. Intraorganizacional as divergências ocorrem dentro da organização. Na concepção

de Anna e Marc Burbridge, na obra *Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo*, além de conflitos internos e externos eles podem ser produtivos e contraprodutivos.

Os produtivos são aqueles que provocam mudanças, criando um valor líquido produtivo para a organização, para o gestor e para as pessoas que lá trabalham. Os contraprodutivos - também às vezes chamados de disfuncionais - são aqueles que destroem valor, impedem colaboração e geram prejuízos significativos (2012, pp.28-30).

Ou seja, produtivos são aqueles que geram mudanças, trazendo benefícios para os indivíduos, e também para as organizações onde elas trabalham. Eles estimulam as pessoas a criarem planos de ação, apresentarem novas ideias e opiniões, além de integrar os colaboradores, conseguindo que eles atentem mais para as metas e visão da organização que as próprias projeções. Já os contraprodutivos (ou disfuncionais) são antagônicos aos produtivos, pois geram efeitos negativos, destrutivos, afetando o bem estar das pessoas. Eles geram discussões desnecessárias, insatisfações e atrapalham os avanços das organizações e podem trazer muitos danos a elas.

Não importa a classificação dada aos conflitos, onde houver pessoas eles estarão presentes. A maneira como cada indivíduo reage diante deles é que fará a diferença na vida pessoal, social e profissional. A respeito disso salientam Anna e Marc Burbridge (2012, p.28), “Não se gerenciam emoções! Elas vêm de qualquer jeito, seja na forma de paixão, raiva, medo ou alegria. O que se pode gerenciar são as respostas e as ações geradas pelas emoções.”

Posto isso, é importante que as organizações percebam que quanto mais suporte der para a solução de conflitos intrapessoais e interpessoais, mais chances de reduzirem os conflitos de grupos nas organizações e mais vantagens terão na produção, qualidade e eficácia nos produtos ou serviços oferecidos por elas à sociedade.

### **1.1.3 Níveis de Conflito**

Os conflitos ocorrem frequentemente na vida pessoal, social e profissional dos indivíduos. Eles surgem e começam a se desenrolar quando alguém percebe que seus objetivos podem ser frustrados por ações ou omissões de outra pessoa.

Analizado a forma e a intensidade como os conflitos ocorrem alguns escritores conseguem classificá-los por categorias ou níveis.

De acordo com Chiavenato, o conflito pode acontecer em três níveis de gravidade, a saber: conflito percebido, conflito experiência e conflito manifestado. No primeiro as partes envolvidas percebem que ele vai acontecer, pois identificam que seus interesses se diferenciam e que podem sofrer interferências que impedirão, no desenvolvimento do processo, que se chegue ao alvo almejado. Assim ensina o referido Mestre:

Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o conflito que as partes percebem que é potencial (2016, p. 389).

No segundo as partes conflitantes vivenciam experiências desagradáveis, passam por um abalo emocional, o conflito não fica muito claro, os ataques são prejudiciais, é como se eles acontecessem às escuras, as pessoas percebem que algo está errado, o grau de estresse aumenta, e surgem sentimentos negativos que baixam a autoestima, traz aborrecimentos e afetam o relacionamento entre pares. Dessa forma, acentua o referido autor (2016, p.389), “Conflito é experienciado: quando provoca sentimento de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado extremamente com clareza.”

No terceiro ao menos um das partes envolvidas no conflito irá interferir ativa ou passivamente, contrariando os interesses da outra. Dessa maneira reforça Chiavenato (2016, p.389): “Conflito manifestado: quando é expresso pelo comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem qualquer dissimulação.” Já para Anna e Marc Burbridge, no entanto, os conflitos são produtivos e não produtivos.

Os produtivos são aqueles que provocam mudanças, criando um valor líquido positivo para a organização, para o gestor e para as pessoas que lá trabalham. Os contraprodutivos - também, às vezes, chamados de disfuncionais - são aqueles que destroem valor, impedem colaboração e geram prejuízos significativos. (2012, p. 30).

Os autores acima citados atribuem aos conflitos não produtivos em três categorias de relevância: formais informais e não gerenciáveis. Os formais são os

que exigem mais atenção do gestor, pois são relevantes e complexos, e precisará do apoio de um profissional que não tenha envolvimento com nenhuma das partes litigantes. Dessa forma lecionaram Anna e Marc Burbridge (2016, p.37) a respeito dos conflitos formais: “A primeira categoria refere-se aos conflitos formais, cuja resolução normalmente envolve negociações, estratégicas, litígio, arbitragem ou mediação empresarial.”

Os informais também requerem a atenção do gestor, visto que são relevantes e se não forem resolvidos trarão prejuízos principalmente à organização. Eles não precisam da intervenção de terceiros basta o gestor identificar e buscar a melhor forma de trabalhá-los. Acerca dos informais enfatizaram Anna e Marc Burbridge (2016, p.31): “A segunda categoria, ou nível, refere-se aos conflitos não formais, mas absolutamente relevantes. Se o gestor não souber lidar com eles, poderão resultar em grandes prejuízos para a organização e o gestor.”

O terceiro nível são os menos relevantes, que não precisam da intervenção do gestor, surgem das relações cotidianas e é resolvida pelas partes, prática que deverá ser observada pelo gestor, pois assim ele não chamará para si todos os tipos de conflitos que surgirem na organização. Sobre os não gerenciáveis os autores Anna e Marc Burbridge (2012, p.31) destacaram que “O terceiro nível refere-se aos conflitos do dia a dia que, em geral, se resolvem sozinhos, e que, para o gestor, não são relevantes [...]”, entende-se pela explicação do autor que há conflitos que não causam impacto aos interesses da empresa, ou são de pouco impactos também para as pessoas envolvidas.

Os conflitos relevantes são os que precisam de mais atenção das organizações e de seus gestores são aqueles que causam fortes impactos para as organizações e também para os indivíduos que nelas trabalham. Mediante o exposto, cabe às organizações escolherem gestores que consigam gerenciar bem conflitos, para não acumularem prejuízos no curso de sua história e nem causar danos aos seus colaboradores. Para isso, os gestores precisam fazer uso de feedback e saber tomar decisões por precaução, antecipando-se ao conflito iminente.

#### 1.1.4 Causas e Efeitos

As causas dos conflitos são várias, pois podem ocorrer nas diversas áreas da vida e inúmeras vezes de forma imprevisível. Fiorelli, Malhadas e Moraes, *Psicologia na mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais* (2004, p.15), consideram que as mudanças são as razões dos conflitos surgirem. Para eles “A mudança, ou a perspectiva dela, conduz ao conflito (ainda que nem toda mudança ocasione um conflito). Ela é a causa-raiz de todos os conflitos familiares, organizacionais, societários, comunitários, internacionais, etc.”

Em qualquer área da vida seja pessoal, social ou profissional, as mudanças irão gerar conflitos quando surgirem ideias que contrariem algo já estabelecido anteriormente, como, por exemplo, as regras adotadas por uma organização. Nas relações interpessoais, percebem-se os conflitos quando as mudanças vão de encontro às crenças, aos valores morais e interesses das partes envolvidas. E também, estando um indivíduo em uma verdadeira zona de conforto, em um ponto de equilíbrio desejável, as mudanças passam a gerar desconforto para ele.

Já Chiavenato, prefere chamar as razões dos conflitos de condições antecedentes dos conflitos. Lê-se:

Existem nas organizações certas condições que tendem a gerar conflitos. São condições inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre pessoas e grupos, as quais predispõem ao conflito. Recebem o nome de condições antecedentes por constituírem as razões dos conflitos. (2016, p. 390).

O mesmo autor diferencia essas em 4(quatro): ambiguidade de papel, objetivos concorrentes, recursos compartilhados, e interdependência de atividades. A ambiguidade de papel gera conflito quando não há clareza nos objetivos, as perspectivas são obscuras, aumentando assim as chances das pessoas estarem buscando atingir metas divergentes. A esse respeito Chiavenato (2016, p.390) discorre: “**Ambiguidade de papel:** quando as expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis.” (grifo nosso).

Já os objetivos concorrentes, são os causadores de conflitos quando as

organizações crescem e os grupos buscam aprimorar seus conhecimentos, cada qual para atender as suas tarefas, seus interesses, as necessidades do setor onde trabalha e então, os objetivos deixam de serem os mesmos, embora trabalhem na mesma organização. Analise-se a exposição de Chiavenato (2016, p.390): “Objetivos concorrentes: como decorrência de crescimento da organização, os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos [...]”.

Há ainda recursos compartilhados. Aqui os conflitos vão se manifestar devido a estrutura das organizações que não tem recursos suficientes para atender toda a demanda dos colaboradores e, em algum momento, terá de estabelecer prioridade. Para atender um grupo deixará outro insatisfeito afastando os colaboradores de seus interesses. Nas palavras de Chiavenato,

Recursos compartilhados: os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre grupos da organização [...]. Se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus [...] (2016, p. 390).

Por último, interdependência de atividades, quando a atividade desenvolvida por um grupo dentro da organização fica vinculada à realização do trabalho de grupo(s). Podendo um grupo ser prejudicado e não alcançar as suas metas por falta de desempenho do grupo ao qual o seu progresso esteja vinculado. Pela ótica de Chiavenato (2016, p.390), “Interdependência de atividades: as pessoas e grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos[...]”.

Ainda, sobre o processo de conflito as considerações do referido autor:

As condições antecedentes (diferenciação, recursos compartilhados, e interdependência) criam as condições para a ocorrência de conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivo e oportunidade de interferência) e passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra e se engaja em comportamento de conflito. (2016, p. 390).

Em suma, as mudanças divergentes dos interesses de uma das partes envolvida em qualquer sistema ou processo causarão conflitos. Variando apenas na intensidade e tempo de duração. Portanto, cada vez que os conflitos surgirem, para melhor desempenho de atividades e de relacionamento entre os indivíduos, eles precisam ser resolvidos com a máxima urgência, evitando um desgaste

emocional prolongado e possíveis prejuízos.

### **1.1.5 Vantagens e Desvantagens**

Observando as pesquisas mais recentes sobre gestão de conflitos, em comparação com outras mais antigas, percebem-se as evoluções que aconteceram nas organizações com relação às divergências, pois muitos compreendem que nem sempre as desavenças acabam em prejuízos, mas entenderam que situações conflitantes podem resultar em oportunidades de crescimento. Os conflitos poderão gerar resultados negativos ou positivos. Como negativos, pode-se recordar a queda na produtividade, prejuízos financeiros, desconforto no ambiente de trabalho, falta de motivação e o desinteresse dos envolvidos pertencentes a uma organização.

Como positivos quando os conflitos geram mudanças construtivas e importantes, que levem ao crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como para a Organização onde estiverem inseridos, ainda, quando as metas individuais não se sobrepõem as estabelecidas pela Instituição.

De acordo com Veronica Ahrens, sócia da Crescimentum e especialista em Gestão de Recursos Humanos. Em entrevista ao RH.com.br, “O que torna o conflito algo negativo não é a divergência de pensamento e sim a reação que temos diante dele”. A forma como se fala a gentileza dispensada entre pares, à confiança entre as pessoas envolvidas, resultará nas reações dos indivíduos.

Já Fiorelli, Malhadas e Moraes (2004, p.20) afirmam que “Um mesmo tipo de mudança pode conduzir a conflitos de diferentes naturezas, das características dos indivíduos nela envolvidos. O que pode ser visto como altamente desvantajoso para um, pode representar extraordinária oportunidade para outro.” Eles ainda acrescentam que há algumas possíveis vantagens nos conflitos como: mudanças, novas ideias, revisão das ideias já existente, verificar a coesão do grupo, perceber os interesses das pessoas e grupo, atrair novos componentes, conhecer melhor outras pessoas seus anseios e temores, deixa-las falar, estabelecer novos limites, além de criar dependência entre pares.

Assim sendo, percebe-se que as vantagens ou desvantagens dos conflitos estão diretamente ligadas a visão de mundo das partes envolvidas, como cada pessoa age e reage diante das diversas situações do dia a dia, tendo a

oportunidade de aprender e crescer com o novo, como o diferente, ampliar suas competências, melhorar seu desempenho, vislumbrar novas possibilidades, sem perder o foco nos objetivos pessoais, bem como nas metas estabelecidas pela organização onde estiver inserido. Segundo Berg,

Difícilmente alguém será bem-sucedido em uma organização se não souber lidar com conflitos. Tenha ou não razão num conflito a forma de gerenciá-lo é que irá determinar seu grau de sucesso ou fracasso em resolvê-lo. Sua postura e habilidade serão fundamentais nesse momento. A verdade é que, ou administrarmos os conflitos ou os conflitos nos administram ( 2010, p. 25)

### **1.1.6 Conflito e Poder**

Há diferentes tipos de poder e todos eles refletem no relacionamento entre as pessoas, a exemplo do poder físico, econômico e de informação. A forma como os poderes são exercidos entre as pessoas podem ser a causa de diversos conflitos, que precisam ser solucionados visando sempre o bem de todos os envolvidos. Pela ótica de Anna e Marc Burbridge há várias possibilidades para solucionar um conflito, mas só o poder flui naturalmente,

O gestor não precisa de nenhum treinamento para isso. O uso de poder vem naturalmente. O que não vem naturalmente é o uso inteligente do poder, que preserva os relacionamentos importantes para o futuro, enquanto maximiza os resultados. (2012, p. 38)

O gestor de conflitos pode fazer uso do poder em algumas situações para resolver problemas que exigem soluções rápidas e unilaterais, entretanto não deve fazer uso do poder para impor suas próprias vontades, contrariando os objetivos do grupo, da organização onde trabalha ou até mesmo nas relações interpessoais. O uso do poder pode dar ao gestor uma ideia falsa de liderança, no entanto é bom lembrar que um líder convence, influencia e atrai as pessoas que fazem parte dos seus relacionamentos e do seu cotidiano sem imposições.

Para que uma pessoa exerce liderança não precisa ser um gestor, qualquer pessoa que apresente características e ações de líder, mesmo sem nomeação para qualquer cargo, ele exercerá liderança, seja nas relações sociais ou profissionais. Muitas vezes o gestor não alcança a posição de um líder e faz uso do poder para determinar as práticas dos colaboradores e acaba por oprimi-los, e ainda, poderá por falta de habilidades para um diálogo, tomar decisões duras de forma impensada para se manter superior em uma relação de trabalho.

Bom seria que cada gestor pelo menos conhecesse e buscassem os princípios da liderança, fosse flexível, soubesse ouvir e se comunicar bem, pois assim levaria os indivíduos a cooperarem mais facilmente, aumentaria as chances de ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo. Nesse sentido, Fiorelli, Malhadas e Moraes (2004, p.33) afirmam que “Grandes diferenças de poder em uma relação tendem a provocar conflitos, ocasionados pela repressão do mais fraco pelo mais forte [...]”.

É possível recordar que há várias formas de poder. Sendo que uma mesma pessoa poderá exercer mais de um poder ao mesmo tempo, contudo um dos poderes irá prevalecer sobre os demais. Isso depende de quem usa o poder, com que finalidade e para quem eles serão empregados. O poder gerencial é necessário, mas a forma como ele será empregado fará a diferença na vida pessoal, social e profissional dos indivíduos. Destarte, na mediação, não é bom que o poder seja usado para impor acordos, pois eles não durariam por muito tempo, e assim que surgissem outras mudanças, os conflitos ressurgiriam. De acordo com Berg,

Pesquisas revelam que mais de 20% do tempo de uma empresa é consumido para administrar disparidades e divergências entre funcionários, clientes, funcionários e a comunidade em geral. Em alguns casos esse tempo chega a 40%, comprometendo diretamente o crescimento, a produtividade e a cooperação resultando em prejuízos financeiros, físicos, psicológicos e emocionais incalculáveis. Logo, a habilidade de gerenciar conflitos é essencial para o êxito da organização e de seus colaboradores. (2010, p. 19).

### **1.1.7 Conflito e Comunicação**

A comunicação é essencial para o bom relacionamento pessoal, social e profissional do indivíduo. A falta de uma boa comunicação poderá gerar conflitos, e a solução de conflitos depende dela. Note-se o que Simone de Almeida Ribeiro Bastos (2014, p.53) afirma em *Resolução de conflitos para representantes de empresa* (2014), que “A comunicação é a via régia do conflito e é por meio da comunicação que todos os conflitos escalam e intensificam ou caminham para uma resolução/transformação”. Já Berg afirma que a comunicação é,

Algo desafiador mesmo quando não existe conflito. Nem sempre atribuímos os mesmos significados às mesmas palavras. Nossas

interpretações sobre o que nos é falado são influenciadas e filtradas por vários componentes: quem nós somos, nosso conhecimento, educação, valores e crenças, necessidades e interesses, hierarquia, trabalho e muito mais.

A comunicação se torna ainda mais desafiadora quando ocorre um conflito, pois envolve emoções e sentimentos de raiva, frustração, ansiedade e medo, entre outros. (2010, p. 96).

Diante do exposto é possível afirmar que a comunicação é um processo complexo que envolve não somente a linguagem verbal, mas também a não verbal. De acordo com Berg,

Estudos realizados pelo professor Albert Mehrabian, da Universidade da Califórnia, revelaram que expressamos apenas 7% do significado de uma mensagem por meio de palavras; 38% são transmitidos pelo tom de voz, e 55%, pela linguagem corporal. Logo, comunicamos 93% de uma mensagem de modo não verbal, por meio da nossa postura, dos gestos, do tom de voz etc. Deve existir coerência entre a nossa linguagem verbal e não verbal (2010, p. 91)

Para que haja uma boa comunicação é preciso diálogo. Não é possível ocorrer diálogo em um monólogo, pois aquele exige que ocorra interação entre as partes. Quando as pessoas conseguem manter um diálogo aberto aumentam as chances de relacionamentos melhores e mais duradouros e um ambiente de trabalho mais agradável. Anna e Marc Burbridge consideram que,

Os conflitos são uma parte normal do dia a dia da organização, e o gestor pode usá-los de forma legítima para provocar mudanças que sejam necessárias; no entanto, nunca deveriam ocorrer em consequência de falta de diálogo ou de conhecimento de meios alternativos para sua resolução (2012, p 41).

Comunicar-se não é apenas falar sobre algo, é preciso saber falar e ouvir bem, e interpretar o que está sendo dito. Observar sempre que possível os gestos das pessoas enquanto recepcionam a mensagem, ajudará a compreender se está se fazendo entender e também a captar as informações que estão lhes apresentando. Pequenos detalhes fazem a diferença na hora de se comunicar. Assim afirma Stephen R. Covey em sua obra, Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes,

Se eu fosse resumir em uma frase o princípio isolado mais importante que aprendi no campo das relações interpessoais, diria o seguinte: Procure primeiro compreender, depois ser

compreendido. Este princípio é a chave para a comunicação interpessoal eficaz. (2011, p. 285)

Albuquerque sustenta que cada pessoa tem um canal preferencial para se comunicar com o mundo e que é preciso conhecer os canais de comunicação para facilitar o diálogo, sendo eles: auditivo, visual e cinestésico. Segundo o referido autor:

Além disso, prestar atenção aos detalhes, consegue-se identificar os canais de comunicação de cada pessoa, ou seja, de que maneira ela se comunica melhor com o mundo. Os canais de comunicação são três: auditivo, visual e cinestésico" (2012, p.55)

A maneira de interpretar uma informação vai variar conforme o conhecimento internalizado de cada indivíduo, a cultura, o sexo, a idade, entre outros fatores. Por isso é fundamental conhecer o público alvo quando quiser se comunicar. Além disso, em uma boa comunicação, as informações serão apresentadas de forma correta e não deixará margem para múltiplas interpretações a respeito de um mesmo assunto. A linguagem precisa ser clara e objetiva e os ruídos em torno dos interlocutores devem ser reduzidos para não interferir na comunicação. Berg enfatiza:

As lacunas entre mensagens enviadas e recebidas (verbais e não verbais) contribuem decisivamente para os problemas de comunicação, porque os oponentes começam a projetar o que eles acreditam ser as motivações e necessidades da outra parte, em vez de procurar conhecer e saber quais as reais questões em debate. Por isso mesmo, o diálogo e a compreensão das formas de comunicação são fundamentais na administração de conflitos. Lembre-se de que a comunicação se inicia por você, mas é processada na mente da outra pessoa. A pergunta é: o que e como a outra parte entendeu o que você disse? (2011, p. 90).

Em síntese, segundo Covey (2011, p.285), "A comunicação é a habilidade mais importante da vida." Então, é possível confirmar que a vida pessoal, social e profissional bem sucedida depende da habilidade que o indivíduo desenvolveu para se comunicar com o mundo. A boa comunicação pode ser trabalhada por meio de cursos de capacitação com técnicas para desenvolver essa habilidade nos colaboradores. Diminuindo assim os conflitos entre os indivíduos em suas relações interpessoais.

### **1.1.8 Conflito e Mediação**

Os conflitos são inevitáveis, entretanto se forem trabalhados de forma adequada, com uso de técnicas empregadas na mediação, poderá resultar no crescimento individual, bem como coletivo, das partes conflitantes, dentro da instituição onde desempenham suas atividades. Gerenciar conflitos nas palavras de Berg implica:

A administração de conflitos consiste na escolha e consecução das estratégias mais adequadas para se lidar com cada situação ou conjuntura considerada prejudicial e nefasta. Mas, sobretudo, administrar conflitos é chegar a um acordo final que seja satisfatório para as partes envolvidas onde os dois lados foram ouvidos e respeitados. É impossível trabalhar com harmonia e eficácia onde as pessoas estão em conflito, porque a habilidade de conviver e interagir com pessoas e equipes é uma das competências mais determinantes para o sucesso nos tempos atuais. Saber lidar com conflitos é fundamental para o sucesso, tanto empresarial, quanto pessoal e profissional (2010, p. 20).

A mediação possibilitará às partes envolvidas mais conhecimento entre si, amadurecimento e aproximação, pois poderão, diante do mediador, expor seus pontos de vista e falar sobre os conflitos que estão vivenciando, esclarecer pontos divergentes que podem ter se desencadeado por falta de boa comunicação. Ao mesmo tempo em que buscarão possíveis soluções para as divergências. Podendo o mediador para cada caso concreto em que auxiliar buscar a técnica apropriada para ser empregada. Berg (2011, p.90) afirma: “O que importa não é apenas o que você diz, mas o que a outra pessoa entende do que foi dito. A pergunta é: o que e como a outra parte entendeu o que você disse?”. Segundo o CNJ a mediação e a conciliação

São norteadas por princípios como informalidade, simplicidade, economia processual, celeridade, oralidade e flexibilidade processual. Os mediadores e conciliadores atuam de acordo com os princípios fundamentais, estabelecidos na Resolução 125/2010: confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação (2017, p.1).

Na pessoalidade ou interpessoalidade, a relação do homem no ambiente de trabalho passa a ter reflexos em sua vida cotidiana. Dentro de uma série de perspectivas, o fato psicossocial é relevante para que se tenha uma melhor

compreensão acerca das vivências e relação entre o homem e a sociedade em que se encontram inseridas.

O conflito pode ser abarcado pela mediação, organizado, compreendido e possui uma extensão possível de ser mediada. Barros (2015, p.1) assevera que “Costuma-se dizer que onde está o homem está o conflito, pois mesmo sozinho, tem seus conflitos interiores. Se um ser humano se aproxima de outro surge a possibilidade de conflito entre eles, o que muitas vezes acontece.”

Dentro do processo de mediação, a essência em se estender aos autores e coadjuvantes inseridos no mesmo processo é de tamanha relevância que podem intervir na prática dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia que atuam nas conciliações e mediações. Assim entende Berg (2010, p.24), “É possível administrar a maioria das divergências, pois existem várias alternativas satisfatórias para lidar com confrontos e problemas.”

## **1.2 MEDIAÇÃO**

### **1.2.1 Conceito**

Estudos realizados sobre o conceito de mediação demonstram que muitos autores têm buscado atribuir um conceito a esse termo. Antes de apresentar conceitos será apontado o estudo etimológico do vocábulo segundo as palavras de Mónica Haydee Galano, *Mediação - uma nova mentalidade*. Assim aponta a referida autora:

A palavra mediação vem do latim “mediare” e quer dizer dividir ao meio, repartir em duas partes iguais. Ficar no meio de dois pontos. Mediar como ação, como verbo, sempre deu a idéia que quem o fazia dividia em partes iguais ganhos e perdas. Muitas pessoas, países ou instituições- como a ONU-, por ex.- têm se colocado como mediadores de conflitos, ajudando as partes a achar um ponto de encontro entre suas demandas. Se intenta que as partes cheguem a um acordo quando existem divergências de interesses e desencontro de desejos (2015, p.6).

Pelas pesquisas realizadas no decorrer do desenvolvimento deste trabalho foi possível encontrar vários conceitos sobre mediação, entre esses se encontra o de João Roberto da Silva, na sua obra *Arbitragem* (2008, p.24), assim segue: “Uma forma pacífica, tendo em vista que a decisão nasce da vontade das pessoas que

vivem o conflito, as quais encontram uma solução que melhor lhes agrada, mediante o diálogo e de forma harmônica, com o auxílio do mediador.” Acredita-se que se a mediação for empregada nas relações interpessoais, o acordo feito entre as partes será duradouro, pois não há imposição e sim consenso entre os envolvidos no conflito.

A mediação, dentro de uma programação e estrutura, conduz de forma simples e clara, além dos limites e fronteiras, um espaço único para se organizar e promover, nos parâmetros direcionados, melhor organização social e funcional entre pessoas e servidores. No entendimento de Rangel (2017, p.2), “O papel da mediação seria também o de fazer amadurecer, no servidor, seu senso de responsabilidade ética e moral, de modo a torná-lo mais consciente de seu papel enquanto funcionário público.”

Na proposta de organização judiciária, incluindo-se os parâmetros relativos a direitos dos servidores, necessário que sejam constados também a estrutura disponível para assessoramento interpessoal, dada a necessidade de inserção pessoal nos grupos de atividades ligadas diretamente ao atendimento ao jurisdicionado. Entre as considerações iniciais da Resolução 125/2010 que trata da mediação judicial, encontra-se:

Considerando que, por isso, cabe ao judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também, os que possam sé-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos em especial dos consensuais, como a mediação e a conciliação. (2010, p.6)

Nessa tendência, pode-se afirmar que o direito está presente, todo o tempo na vida humana, desde o nascimento até a morte, regulamentando um sem-número de atos sem que o homem sequer perceba. Mesmo antes de nascer, a lei põe a salvo os direitos do nascituro; depois, registra os nascimentos, estabelece regras para o casamento, a separação, bem como para aquisição e perda da propriedade.

## 1.2.2 Princípios

Para tratar dos princípios, não trará o estudo o elenco e descrição, mas a aplicabilidade dele diante do equilíbrio do servidor como coadjuvante no conjunto de eventos que são as mesas de conciliação.

O estudo versa sobre a mediação como técnica de resolução de conflitos interpessoais no serviço público, daí a preocupação no equilíbrio das relações Inter e pessoais dos servidores que atuam diretamente na resolução de conflitos com os jurisdicionados.

### 1.2.2.1 Independência do Mediador e Conciliador

O princípio em seu bojo já traduz a essência e finalidade. Assim, o mediador passa a ser o receptor, integrador, mediador e interessado em que as partes acordem ou medeiem, tudo em busca de evitar danos irreversíveis que possam vir a ocorrer.

Para o equilíbrio em iguais e desiguais, ou semelhantes, dentro de uma relação de afeto ou de negócio jurídico, audiência que se partem e retornam no prazo de 30 em 30 minutos em média, o conciliador necessita de equilíbrio interpessoal, este, de início, dos colaboradores, da equipe que inclui o magistrado, das partes, dos auxiliares da justiça e cooperadores no mesmo conjunto que envolve diligências, organização administrativa, etc. O parágrafo 5º do Código de ética do mediador traz que:

§ 5º Independência e autonomia - Dever de atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo obrigação de redigir acordo ilegal ou inexequível.

Por outro lado, a interpessoalidade com a equipe, suporte para que ocorram melhores resultados, depende de um conjunto de prática e valores voltados diretamente ao essencial, ou seja, ao resultado positivo que é a qualidade de trabalho para os que se deparam com problemas diferentes, em momentos diferentes, sendo totalmente imparcial, sem emoções ou motivos que permeiem estar o conciliador ou mediador parcial dentro de um evento por tratar-se de caso

próximo ao que se encontra envolvido pessoalmente.

Assim, pode-se dizer que a independência entre mediador, conciliador e público alvo necessita de equilíbrio, administração, habilidades e competência no âmbito emocional, de bases e estruturas psicossociais, devendo ser adquiridas pelo motivacional e por equipe multidisciplinar que acompanhe a evolução social e da família em prol da inovação das leis e tendências sociais, especialmente da família.

#### **1.2.2.2 Imparcialidade do Mediador e Conciliador**

Tão próximos e diferentes na interpretação, o segundo princípio trata da imparcialidade do mediador e conciliador, demonstrando, em sua redação, o que é absolutamente obrigatório, uma vez que este não presenciou os fatos, não faz parte dele e deve conduzir os trabalhos de forma onde a palavra “oportunidade” possa fluir de maneira natural, ouvindo-se parcialmente as partes entre sim em busca de uma solução ao conflito.

O parágrafo 3º do Código de ética dos mediadores e conciliadores judiciais assevera que:

§3º. Imparcialidade - Dever de agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente;

A imparcialidade reflete de forma clara aos conciliados, no conjunto de dizeres, que são simples gestos, olhares, demonstrações de que a presença do mediador e conciliador não incomoda, apenas busca organizar as etapas do diálogo.

E assim sendo, necessário se faz que as partes sintam que o mediador ou conciliador está totalmente imparcial, que a problemática, mesmo que próxima de problemas pessoais ou vivências não são experiências a serem transmitidas naquele momento, sequer laços de amizade devem ser direcionados ou constatados, apenas a habilidade e profissionalismo devem prevalecer.

### **1.2.2.3 Autonomia da Vontade**

A autonomia da vontade compete às partes, oportunidade em que esta surge se houver um equilíbrio na mensagem do interlocutor, mediador ou conciliador que proporcione de forma clara, informações acerca do seu papel e da relevância para a justiça, partes e sociedade com a solução dos conflitos. Nas regras que regem o processo de mediação e conciliação, o artigo 2º traz que:

§2º. Autonomia da vontade - Dever de respeitar os diferentes pontos de vista dos envolvidos, assegurando-lhes que cheguem a uma decisão voluntária e não coercitiva, com liberdade para tomar as próprias decisões durante ou ao final do processo, podendo inclusive interrompê-lo a qualquer momento.

Diante de estruturas sólidas são possíveis relações com outras pessoas, considerando-se que o motivo que levaram a uma demanda significa que suas relações interpessoais encontram-se desorganizadas. Não existem regras únicas e moldes a serem seguidos. Cada parte sugere, manifesta-se, busca, e dentro do mesmo contexto, com a participação e organização, é possível se alcançar o objetivo maior.

### **1.2.2.4 Confidencialidade**

A relação e motivos que levaram à queixa, demanda, brigam, enfim, ao conflito, por menor ou maior intensidade, trata-se de valores às partes, que no momento, foram tamanhos que levaram à lide. A confidencialidade encontra-se esculpida no código de ética e disciplina dos conciliadores e mediadores judiciais,vê-se:

§1º. Confidencialidade - Dever de manter sigilo sobre todas as informações obtidas na sessão, salvo autorização expressa das partes, violação à ordem pública ou às leis vigentes, não podendo ser testemunha do caso, nem atuar como advogado dos envolvidos, em qualquer hipótese;

Neste sentido, é importante frisar que, desde o empréstimo de um ferro elétrico a uma roupa costurada que estragou o tecido de pouco valor, valor é algo que não se discute quando os ânimos estão elevados. Assim, os motivos “dos outros” não devem e não podem intervir em risos, deboches, sequer em

comentários alheios. Pode-se afirmar ao final, que trata-se de algo solene, ético, sigiloso e sensível, pois trata-se de uma relação que se aflorar pode trazer danos ao bem maior que é a vida.

#### **1.2.2.5 Oralidade**

As audiências terão como rito a oralidade. E assim sendo, toda expressão de voz se funda em critérios de compreensão, podendo uma simples frase trazer um sentido diverso ao objetivo de quem a profere, pois a tonalidade e expressão devem se pautar em critérios simples, diretos, objetivos, sem emissão de juízo de valor a quem pleiteia ou a quem causou o dano ou discute valores ou resultados.

#### **1.2.2.6 Informalidade**

A informalidade não se trata de momento que exija toga ou vestes que separem ou identifique as partes, deve o conciliador ou mediador pautar-se no mesmo nível das pessoas, objetivando-se assim que de forma simples consigam apresentar os objetivos, queixas, danos, em prol de uma proposta satisfatória.

Colocar-se no lugar do outro é uma das formas únicas de se ter compreensão do que se pode querer o outro (partes), como feriu e foi ferido. Para se assim compreender que o problema não pode atingir ao mediador, por maior que seja a dor, e sim, que pode ser um expectador e mediador para que a lide traga resultados harmônicos.

#### **1.2.2.7 Decisão Informada**

A Decisão informada, o ultimo princípio que rege a mediação e a conciliação, consiste no resultado final (acordo) produzido através da colaboração das partes nas informações apresentadas.

Os resultados implicam em um reflexo jurídico, e assim sendo, havendo a conciliação ou mediação, serão os resultados pautados em arquivamento, harmonia social, equilíbrio e conhecimento maior para o mediador.

Também, os resultados negativos passam a fazer parte de um cadastro de conhecimentos, o que não se retira com o tempo. Por mais diversos que sejam os

eventos e seus efeitos, é necessário se ter conhecimento de que não existem pessoas iguais ou causas iguais, apenas o direito se renova e inova de forma a contemplar com a jurisprudência, analogia e costumes, o direito ao caso real.

No conselho de ética do mediador e conciliador judicial estão dispostas as regras que regem o procedimento de conciliação/mediação:

**Art. 2º.** As regras que regem o procedimento da conciliação/mediação são normas de conduta a serem observadas pelos conciliadores/ mediadores para seu bom desenvolvimento, permitindo que haja o engajamento dos envolvidos, com vistas à sua pacificação e ao comprometimento com eventual acordo obtido, sendo elas:

**§1º.** Informação - Dever de esclarecer os envolvidos sobre o método de trabalho a ser empregado, apresentando-o de forma completa, clara e precisa, informando sobre os princípios deontológicos referidos no capítulo I, as regras de conduta e as etapas do processo.

**§2º.** Autonomia da vontade - Dever de respeitar os diferentes pontos de vista dos envolvidos, assegurando-lhes que cheguem a uma decisão voluntária e não coercitiva, com liberdade para tomar as próprias decisões durante ou ao final do processo, podendo inclusive interrompê-lo a qualquer momento.

**§3º.** Ausência de obrigação de resultado - Dever de não forçar um acordo e de não tomar decisões pelos envolvidos, podendo, quando muito, no caso da conciliação, criar opções, que podem ou não ser acolhidas por eles.

**§4º.** Desvinculação da profissão de origem - Dever de esclarecer aos envolvidos que atua desvinculado de sua profissão de origem, informando que, caso seja necessária orientação ou aconselhamento afetos a qualquer área do conhecimento poderá ser convocado para a sessão o profissional respectivo, desde que com o consentimento de todos.

**§4º.** Teste de realidade - Dever de assegurar que os envolvidos, ao chegarem a um acordo, compreendam perfeitamente suas disposições, que devem ser exequíveis, gerando o comprometimento com seu cumprimento. Das responsabilidades e sanções do conciliador/mediador.

**Art. 3º.** Apenas poderão exercer suas funções perante o Poder Judiciário conciliadores e mediadores devidamente capacitados e cadastrados pelos tribunais, aos quais competirá regulamentar o processo de inclusão e exclusão no respectivo cadastro.

**Art. 4º.** O conciliador/mediador deve exercer sua função com lisura, respeitando os princípios e regras deste Código, assinando, para tanto, no início do exercício, termo de compromisso e submetendo-se às orientações do juiz coordenador da unidade a que vinculado;

**Art. 5º.** Aplicam-se aos conciliadores/mediadores os mesmos motivos de impedimento e suspeição dos juízes, devendo, quando constatados, serem informados aos envolvidos, com a interrupção da sessão e sua substituição.

**Art. 6º.** No caso de impossibilidade temporária do exercício da função, o conciliador/mediador deverá informar com antecedência ao responsável para que seja providenciada sua substituição na condução das sessões.

**Art. 7º.** O conciliador/mediador fica absolutamente impedido de prestar serviços profissionais, de qualquer natureza, pelo prazo de dois anos, aos envolvidos em processo de conciliação/mediação

sob sua condução.

Art. 8º. O descumprimento dos princípios e regras estabelecidos neste Código, bem como a condenação definitiva em processo criminal, resultará na exclusão do conciliador/mediador do respectivo cadastro e no impedimento para atuar nesta função em qualquer outro órgão do Poder Judiciário nacional. Parágrafo único - Qualquer pessoa que venha a ter conhecimento de conduta inadequada por parte do conciliador/mediador poderá representá-lo ao Juiz Coordenador a fim de que sejam adotadas as providências cabíveis.

### **1.2.3 Métodos de Gestão de Conflitos**

Métodos, critérios e versões levam à condução de eventos que ocorrem e nascem em modalidades diversas. Inicialmente, o método é o primeiro caminho a ser percorrido na condução do trabalho, mas a lei põe limites e considerações a serem observados, como os limites e tolerância. Os meios para a solução dos conflitos podem ser divididos em autocomposição, heterocomposição e autotutela (MOORE *apud* BASTOS, 2014).

No mecanismo direito e na condução da mediação e conciliação, tratam-se estes dos critérios utilizados, mas, em se tratando da mediação e conciliação voltadas às relações interpessoais, acredita-se na aplicação de critérios idênticos, consolidando-os em prol de algo maior, inovador, dentro de um organograma de ações voltadas ao enriquecimento ético profissional e argumentativo de valores sólidos como são a qualidade de vida e os benefícios aos que direta e indiretamente serão contemplados com a estrutura e solidez da equipe de conciliadores e mediadores do Tribunal de Justiça de Rondônia.

Na proporção, pode-se estabelecer como métodos de gestão na mediação como técnica de resolução de conflitos interpessoais no serviço público a própria atividade, uma vez que o mediador também possui conflitos interpessoais voltados a um dinamismo em desenvolvimento, proporção esta de difícil alcance considerando- se a evolução do direito, da sociedade e da própria estrutura do serviço público.

### **1.2.4 Função e Papel do Mediador**

A função do mediador ou conciliador na relação com os jurisdicionados é proporcionar, de forma simples, direta, ética e dinâmica, meios para que as partes

sintam-se seguras em ceder ou recuar à possível agressão decorrente de um evento que poderia ter sido evitado. A função do mediador consiste no desempenho dos seguintes papéis (AMC, 2017, p.1):

- Promover o respeito;
- Investigar os reais interesses e desejos dos mediados;
- Investigar para auxiliar a que os mediados descubram quais são os reais conflitos;
- Orientar os mediados para que procurem informações correctas sobre o que vão decidir;
- Intervir para que os mediados assumam juntos a responsabilidade de resolver as questões que ali os levaram;
- Incentivar a criatividade dos mediados na busca de soluções;
- Auxiliar na análise de cada uma das opções de solução criadas para ver qual ou quais satisfazem os interesses dos mediados;
- Auxiliar na construção de um acordo final no sentido de garantir a sua exequibilidade, durabilidade e aceitabilidade para as partes.

O que se espera é que o mediador esteja suportado em sua estrutura emocional, e que possa ceder, também, para participar da resolução de conflitos interpessoais do serviço público junto a um público mais dinâmico e conhecedor de técnicas e métodos.

A satisfação é o melhor dos resultados, vez que a qualidade do trabalho é dinâmica e identificada a partir de um dinamismo suntuoso e aparente que possa ter como resposta um não satisfatório, comprehensível, não importando os resultados, mas a qualidade de trabalho diante dos métodos e critérios utilizados.

### **1.2.5 Processo e Técnica de Mediação**

O processo em que se encontram inseridos os mediadores e conciliadores é um conjunto de vivências, onde qualquer um pode ser mediador ou mediado, inobservados regras e tendências de classes. O Instituto Diálogo apresenta cinco técnicas de mediação e sua finalidade:

1. Escuta Ativa - Nessa técnica, o mediador observa a linguagem verbal e não verbal das partes e tenta compreender informações relevantes, estimulando-as a expressar suas emoções e instigá-las a ouvir uma à outra.  
Assim, tenta estimular a validação dos seus sentimentos e o seu engajamento, a fim de apoiá-las na busca pela melhor solução para o conflito.
2. Rapport - Rapport é uma palavra de origem francesa que diz respeito a uma relação de empatia com o interlocutor. Portanto, trata-se de uma técnica que visa ganhar a confiança das partes, propondo um diálogo aberto e construtivo a fim de influenciar as partes a alcançarem a autocomposição.

3. Parafraseamento - A técnica do parafraseamento consiste na reformulação, pelo mediador, de frases ditas pelas partes, a fim de sintetizá-las ou reformulá-las sem alterar seu conteúdo. O mediador se esforça em facilitar o entendimento do seu real significado às próprias partes, que ficam livres para captar novos significados nas proposições.
4. Brainstorming - Semelhante à técnica utilizada frequentemente no marketing jurídico, no brainstorming o mediador incentiva a criatividade das partes e busca capturar ideias que sejam viáveis para o caso em questão.
5. Caucus - Com esta técnica, o mediador realiza uma reunião privada com cada uma das partes separadamente, durante a fase de negociações, para oportunizar o estabelecimento de proximidade e confiança entre elas e o mediador (2017, p.1)

A técnica de mediação é para o grupo a que se destina e objeto deste estudo, uma técnica de razoabilidade, uma vez que o quantum de eventos que envolvem servidores públicos em decorrência da inobservância de poucos instrumentos, detalhes ou advertências, poderia ser suportado por um órgão de melhor infraestrutura e governança por parte dos gestores, evitando-se danos de maior proporção.

Pode-se dizer que a conciliação e mediação nos conflitos interpessoais no setor público é uma das formas de prevenção e organização para a melhor qualidade e eficiência soberana aos princípios da administração pública.

### **1.2.6 Finalidade e Ética na Mediação**

Entre os objetivos desta pesquisa a mediação nos conflitos interpessoais traz o equilíbrio na relação interpessoal do servidor de forma calma, pacífica, considerando-se que os mesmos passam a não ser alvo da publicidade contida nos processos administrativos, solucionando e registrando-se os eventos na ficha funcional para o caso de reincidência, daí as modalidades passariam a ser de maior alcance em uma análise de danos. O Portal da Educação traz breves considerações sobre a ética na mediação:

O Código de Ética é uma coletânea de regras procedimentais que orientam, preceituam e regulam as práticas profissionais e funcionais de uma determinada carreira ou de um determinado ofício. Em nosso caso, o referido código tem por função compatibilizar os procedimentos e exercícios de mediação com a moral, com a prudência, com os bons costumes e com a finalidade social. Além disso, cabe ressaltar que o código de ética também é responsável por permitir ao mediador fazer uma reflexão sobre suas ações, conhecer seus direitos, deveres e a sua relação com outros profissionais e com a entidade credenciada à realização da

mediação. Atualmente cada instituição ou casa constituída com a finalidade de promover a mediação deve adotar um código de ética para que possa zelar pela reta conduta de seus mediadores. Entretanto, não existe um órgão máximo da mediação que seja competente para forçar a adoção de um código de ética ou mesmo para elaborar um código único e observável código por todos, motivo pelo qual ainda não há uma uniformização dos códigos existentes, onde cada uma das instituições que realizam a mediação enumeram suas normas, preceitos e princípios da melhor forma que lhes convém. Por fim, vale lembrar que todo “Código de Ética” tem como finalidade intrínseca preservar a boa imagem daqueles que estão sob sua égide, assim como das instituições e institutos que lhe deram causa, tornando-se, em nosso caso, um valioso instrumento de defesa da mediação. (2013, p.1)

Os danos são de maior ou menor alcance quando da ocorrência de conflitos interpessoais, mas se houver a compreensão de que todo e qualquer dano menos gravoso como advertência e reflexos ético profissionais, tratar-se-iam o sistema como dinâmico e eficaz.

### **1.3 MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO**

No serviço público da administração do poder judiciário, prevalece a cooperação entre os colaboradores e a chefia imediata, passando somente ao magistrado após eventos de natureza grave.

Na última década, pode-se dizer que houve uma evolução na forma de entendimento acerca de subordinados e superiores, já dados e registros de alguns colegas de períodos anteriores há uma década demonstram que existiram pensamentos diversos e opostos à verdadeira função do líder. Dias assevera:

Observa-se que a principal diretriz é, durante todo seu processo, a de conferir aos sujeitos o poder de gerenciar e solucionar seus problemas sem imposição de um terceiro sancionador, resultando em autonomização do indivíduo. É este, portanto, o fim máximo almejado pela mediação, o de impulsionar a emancipação social, permitindo a inclusão dos marginalizados, a promoção da democracia e da prática cidadã. Será preciso, portanto, clareza do regulamento que implementar, no setor público, dentre os meios de autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, a mediação, vez que esta trata de problemas e controvérsias específicas, nas hipóteses em que o que se visa não é somente um acordo entre os participantes mas a restauração das relações e do diálogo. Uma área promissora da mediação na Administração Pública é a do processo administrativo disciplinar. (anexo 1). (2016, p.1)

A cultura e o conhecimento proporcionados a partir da ministração de cursos, palestras, bem como da iniciativa de alguns diretores de fóruns em proporcionar maior integração entre os grupos diminuíram o número de eventos. Igualmente, pode-se observar ainda grande número de processos administrativos, o que é considerável com relação ao então número de servidores, estagiários, a todo o efetivo do Tribunal de Justiça de Rondônia.

No que se refere ao executivo e legislativo, não se tem proporção ou dimensão acerca da organização administrativa voltada a servidores, uma vez que grande número é de servidores temporários, nomeados com cargos pró-tempore.

### **1.3.1 Como Organizações lidam com Conflitos**

Regras, regimentos internos, até mesmo para os ligados a assédio em empresas com grande número de servidores, proibindo que casais se aproximem e troquem afetos para evitar que passe a ser uma praxe entre outros em fase inicial ou mesmo por hábitos, evitando-se abusos.

Não existe uma só modalidade, mas as regras são claras, éticas, punidas e agressivas se assim possam ser interpretadas, uma vez que a visão do gestor é a organização e as normas necessitam seguir os rigores, considerando-se o nome empresarial, entre outros fatores.

A autora Cintia Junges (2015, p.1) em artigo publicado na Gazeta do Povo divulgou uma pesquisa realizada acerca das idades dos colaboradores e os conflitos. A pesquisa foi realizada com a Câmara Americana de Comércio Brasil com 80 executivos e gestores de RH de companhias de diversos portes em busca de analisar as dificuldades para gerenciar conflitos entre líderes baby, boomer, X e Y.

- 75% das empresas têm problemas de conflitos de gerações;
- 70% ainda não têm ações para facilitar a interação entre líderes de gerações distintas;
- 39% planejam iniciativas para melhorar o relacionamento entre esses profissionais;
- 28% têm ações que estimulam a convivência dessas lideranças;
- 42% acreditam que o maior desafio é integrar gestores da geração Y.

São regras e exceções as existentes dentro de um cronograma de atividades, pois se voltam para exceções decorrentes do desconhecimento de

algumas normas, outras pela compreensão de não ter havido dolo.



Figura 1 – Gerações de colaboradores  
Fonte: Gazeta do Povo (2015, p.1)

Acredita-se que as organizações buscam, todavia, lidar com conflitos de forma direta ao departamento de RH com a finalidade de preencherem-se formulários e dar seguimento a processos administrativos. Não se tem conhecimento de empresas que procedem ou procederam, em algum momento, a mediação e conciliação nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Podem ocorrer sim, mas sem o profissional habilitado para o procedimento.

### 1.3.2 Principais causas e consequências dos conflitos no setor público

O setor público possui peculiaridades com relação à chefia imediata que é composta em grande número, por cargos de confiança, por isso passageiro. Esta pode ser uma das problemáticas, mas a organização interna, o acúmulo de

trabalho e a continuidade têm causado danos como estresse, depressão, problemas de pressão arterial alta, insatisfação pelo trabalho rotineiro, temperatura quente, excesso de trabalho e muito pouco reconhecimento.

Elias et al em estudo realizado sobre causas e consequências dos conflitos no setor público preleciona que:

Entre os tipos de conflitos que ocorrem com maior frequência na organização destacam-se os do tipo hierárquico e os do tipo discussão. O conflito do tipo hierárquico, causado por problemas de relacionamento entre chefia e subordinado, apresenta consequências negativas para a organização já que, na maioria das vezes, os envolvidos deixam de se falar, prejudicando a comunicação e a tomada de decisões importantes. Por outro lado, o conflito classificado como discussão apresenta consequências positivas, pois as diferentes visões dos membros do grupo podem levar a uma melhor solução de problemas (2008, p.19).

O setor público ainda é visto como pessoas de bons salários e que nada fazem, mas se esquecem de que toda a movimentação da administração pública é que coloca em funcionamento cada município/estado/Nação.

O estado democrático de direito, a partir dos setores alvos como saúde, educação, justiça e cidadania tem declarado que ocupam o cenário em cuidados e pessoal de alta qualidade no atendimento em todo o país, o que se infere afirmar que a máquina pública mudou, adequou-se, evoluiu, centralizou e desburocratizou, evoluindo de sobremaneira a um conjunto de valores e métodos utilizados por gestores e administradores nomeados por habilidades e competências, especialistas e pessoais capacitados para promover-se a adequação entre habilidades e competência de todo o grupo.

### **1.3.3 O papel do RH na Gestão dos Conflitos**

Compete ao RH dirimir, organizar, fomentar, determinar e aproveitar dentro de um mesmo quadro de servidores, habilidades e adequá-los conforme os cargos e funções. Levy et al afirmam que:

Pelo próprio nome, as áreas de recursos humanos lidam com o fator mais complexo e essencial de qualquer da organização, o ser humano. Neste sentido, o Gerente, Diretor ou VP de RH precisam estar alinhados com o comportamento humano. Considerando tal especificidade, é usual que em muitas organizações a gestão de

atividades tais como saúde e segurança sejam alocados à RH. São atividades que, se não forem bem administradas, podem resultar em custos elevados para a organização. A questão de conflitos internos é da mesma natureza, apesar de menos reconhecidos. Para administrar bem os conflitos internos das organizações dois fatores devem ser considerados, o tempo de RH e o tempo dos gestores dedicado à gestão de conflitos [...] (2017, p-17)

A obrigação do RH entre as funções é coordenar e manter o equilíbrio interno de servidores. Ao conjunto de ações, na gestão de conflitos, deve delegar a função a quem possuía competência e habilidades para desenvolver referida atividade e função.

## CAPITULO II METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 Metodologia Utilizada na Pesquisa

O Método científico adotado foi o dedutivo, que pressupõe a razão como a única forma de chegar ao conhecimento verdadeiro. A pesquisa assumiu o caráter qualitativo porque visou analisar a mediação como ferramenta eficaz para resolução dos conflitos interpessoais no âmbito do serviço público. Para a definição quanto à forma de abordagem da questão investigada, consideramos a afirmação de Creswell ao dizer que:

[...] se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido pelo fato de ter sido feita pouca pesquisa sobre ele, então é melhor uma técnica qualitativa, [acrescentando que esta também é] útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar. (2007, p.38),

Creswell (2007) acrescenta, ainda, que o objetivo da pesquisa qualitativa é entender determinada situação social, fato, papel, grupo ou interação; constituindo-se em grande parte um processo investigativo no qual o pesquisador gradualmente comprehende o sentido de um fenômeno social ao contrastar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto do estudo, por meio da interação contínua entre pesquisador-participante com a finalidade de encontrar perspectivas e significados dos participantes, o que se pretendeu nesta, justificando-se, portanto, a utilização da pesquisa qualitativa no desenvolvimento deste estudo.

Esta pesquisa teve um delineamento do tipo exploratório, que tem a função de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno, o esclarecimento de conceitos, a definição de prioridades para futuras pesquisas, além de informações sobre a aplicabilidade prática em situações de vida real; e descritivo, com a função de envolvimento de técnicas de coleta de dados, por meio de questionários, a fim de, a partir dos resultados encontrados, possibilitar a produção de conhecimento melhor sobre o estudo em análise com vista à apresentação de soluções.

No entendimento de Vergara (2005), o universo da pesquisa é considerado como um conjunto de elementos selecionados de acordo com a algum critério de representatividade. Assim, para a coleta de dados foram

aplicados questionários com questões fechadas a funcionários deste Tribunal, nas Comarcas de Ji-Paraná e Cerejeiras, estado de Rondônia.

A análise dos dados deu-se por meio da Análise de Conteúdo que, conforme Vergara (2008, p.15), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, identificada como adequada para esta pesquisa.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de materiais já publicados sobre o assunto que versa o presente trabalho, além de estudo de caso que consistiu num estudo aprofundado sobre o objeto da mediação para resolução de conflitos interpessoais no serviço público com o objetivo de se obter uma resposta quanto ao seu êxito por meio do gestor.

### CAPITULO III RESULTADOS

A gestão de pessoas almeja a humanização nas relações de trabalho. A divulgação, conscientização, capacitação e envolvimento de todos os servidores são imprescindíveis para um resultado satisfatório.

A gestão de pessoal tem sido uma das preocupações de empreendedores, uma vez que existe grande número de profissionais no mercado, mas os efeitos da globalização têm exigido cada vez mais habilidades não somente na área afim da profissão, mas em toda uma diversidade de conhecimentos tecnológicos atrelados à área afim, para que sejam inseridos pelos empregadores no mercado de trabalho.

José Roberto Marques assim conceitua gestão de pessoas:

Um conceito empregado às estratégias que objetivam atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma empresa. As empresas que a possuem entre suas políticas internas são aquelas que formam profissionais mais bem qualificados e motivados para desempenhar as suas funções (2016, p.1).

Para Chiavenato (2016, p.102) “Uma empresa somente alcançará suas metas se os serviços da equipe forem exercidos por profissionais competentes, esforçados e empenhados em realizar um trabalho de qualidade [...].”

Prossegue o autor (CHIAVENATO, 2016, p.102): “A interação entre pessoas e organizações pode ser explicada como modelo organizacional, cooperativo e racional”.

Marques aduz que:

Gestão de Pessoas é o departamento dentro da empresa responsável por administrar e gerir o capital humano, também conhecido como Departamento Pessoal. Podemos dizer que é o coração da organização, pois todos os processos pessoais de todos os colaboradores passam por essa área. É também responsável pela disseminação da cultura organizacional, tendo conhecimento de todos os processos internos, e os mecanismos de funcionamento dos elementos que compõem a empresa. Essa área irá apontar e resolver possíveis conflitos que possam estar impedindo o desenvolvimento das equipes, além de ser responsável por fazer a seleção de pessoas que sejam ideais para cada cargo dentro da empresa, avaliando não só as competências básicas dos candidatos como também se os mesmos possuem perfil adequado para integrarem os times disponíveis (2016, p.1)

A responsabilidade do gestor de pessoas traz reflexos para toda a organização.

Nos cinco pilares da gestão de pessoal, pode-se observar os critérios adotados para a organização de gestão empresarial (BORGES, 2015, p.1)



Gráfico 1 – Círculo de gestão de pessoas  
Fonte: Borges (2015, p.1)

Os pilares são conceituados por Borges como suportes, sustentáculo para a condução das atividades em uma rotatividade de setores, habilidades, competências e qualidade profissional.

Na prática, a rotatividade da empresa pesquisa não possui este esquema totalmente formulado, mas possui uma rotatividade administrativa acerca de cargos e funções, migrando servidores para substituição em atividades, entre estas, as atividades de cobrança financeira, caixa, emissão de documentos, divisão administrativa de pessoal e na organização dos trabalhos externos que são as prestações de contas para os vendedores externos feitas via *on line* e com documentos presenciais gerados pelos vendedores externos trazidos pelos condutores dos veículos de entrega de objetos aos clientes.

Marques apresenta itens que são tratados na gestão de pessoas:

- a) Análise e descrição de cargos;
- b) Planejamento e administração de cargos e salários;
- c) Recrutamento, seleção, admissão e demissão de funcionários;
- d) Orientação e integração de novos colaboradores;
- e) Criação e incentivos e benefícios;

- f) Avaliação de desempenho;
- g) Comunicação aos colaboradores;
- h) Treinamento e desenvolvimento. (2016, p.1)

Assim, a partir do momento em que se busca operacionalizar e organizar uma empresa a partir da participação do RH como um dos suportes à organização e distribuição de atividades em prol da melhor qualidade operacional e na busca de sanar lacunas em decorrência da maior efetividade e harmonia entre os servidores, é possível que se tenha um resultado satisfatório e menor desligamento da equipe para outros seguimentos comerciais.

Xavier *apud* Pinheiro assevera, quanto à base para uma boa gestão de pessoas, os critérios a serem observados:

- a) Acreditar no ser humano e seu potencial;
- b) Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- c) Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras;
- d) Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;
- e) Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação. (2013, p.30)

Nesse sentido, Borges apresenta o controle operacional da seguinte forma:

Tabela 1 – Compartilhamento de atividades Fonte: Borges (2015, p.1)

The screenshot shows a Trello board titled "Web team" with the URL <https://trello.com/p/554113000000000000000000>. The board is organized into columns: Backlog, Next week, This week, In progress, Waiting for, Testing, and Done - wks 6. The "Done" column contains the following cards:

- Music Centre - visual design (p104, C05) [Done]
- Music Centre - contact forms [Done]
- Music Centre - contact styles, templates, raw objects, etc [Done]
- Check out Trelio [Done]
- Discuss TI training in Steven's absence [Done]
- Investigate stock photo accounts [Done]
  - You should click at intermediate corporate account results
  - 100% done [Done]
  - Investigate EDNA: http://researchteam.ac/2zqfjwq [Done]
- Investigate stock photo accounts [Done]
  - You should click at intermediate corporate account results
  - 100% done [Done]
  - Investigate stock photo accounts [Done]
- Investigate stock photo accounts [Done]
  - You should click at intermediate corporate account results
  - 100% done [Done]
  - Investigate stock photo accounts [Done]
- Create new internal board in office [Done]

A partir do momento que os colaboradores tomam conhecimento de que suas atividades fazem parte de um cronograma para apuração de resultados, acredita-se que eles passarão a ter mais comprometimento dentro do setor funcional. Por consequência, esses critérios utilizados refletem diretamente na atividade fim e nos resultados.

Pode-se observar que o servidor “sabe” e conhece os níveis de recebimento da empresa e das dificuldades, mas opera normalmente como se não houvesse interferências de sua atuação no resultado final, o que se pode detectar em várias outras ramificações comerciais, pois se o ciclo não for aplicado como participativo e evolutivo, não estará o funcionário envolvido de forma contínua e participativa em todos os eventos, vez que é um dos maiores beneficiados depois do lucro. Magalhães Filho & Pereira asseveram que:

A comunicação organizacional é uma das ferramentas crucias nas empresas bem-sucedidas ou nas que tem essa preocupação. Através dela facilita as informações, os trâmites de pensamentos, as tomadas de decisões e proporciona trabalhar de forma prudente e coesa. Há dificuldades nessa ferramenta por conta que cada pessoa possuiu sua maneira de ser, pensar e agir, porém é possível estar mais próximo da eficiência, o que minimiza e muito os pontos negativos. (2016, p.10)

Pode-se concluir que gestão de pessoas é um conjunto de boas ações que se iniciam com a seleção de um profissional, seguem passo a passo no ingresso do servidor junto à equipe e departamento, promovendo-se a adequação à equipe ou ao desligamento, devendo-se aproveitar e identificar o potencial do indivíduo para adequá-lo ao setor que melhor trará resultados.

Não se trata, todavia, de um método a ser aplicado, mas de uma das modalidades em círculo que demonstram a produtividade diante das habilidades e competências do servidor dentro da organização.

Criterioso observar que, a diferença entre períodos de admissão, idade, graduação, experiência no cargo e outros fatores similares tem contribuído para uma divergência nas relações interpessoais.

Assim, é necessário que sejam as inovações apresentadas de forma discricionária, onde todos possam participar como é o caso de treinamentos constantes, uma vez que os treinamentos apresentados por profissionais criadores

dos sistemas possuem linguagem técnica que não se coadunam com a linguagem diária de cada região, de cada departamento.

Pode-se observar que dentro do critério metodologia e organização de cada setor, indispensável se faz uma mediação para as atividades, vez que um novo servidor pode se adequar ao método PJE enquanto um servidor antigo, voltado para outras atividades como arquivamento, controle de prazos, não tenha tido ainda esta oportunidade, por isso os conflitos decorrentes da observação de incapacidade, o que não é real, e sim uma função que requer cautela, observação, entre estas as pesquisas decorrentes de valores recolhidos nos autos antes do arquivamento.

Ocorre que, a tecnologia chegou e inovou, mas os critérios para os registros e necessidades na organização dos cartórios ainda perduram e perduraram por algum tempo, haja vista a necessidade de informações ao CNJ dos métodos e critérios de se comprovar junto a órgãos como IBGE, o que não se volta o cartório somente para o acompanhamento processual via PJE e sim toda uma estrutura que precisa ser flexibilizada.

Foram realizadas 20 (vinte) entrevistas, e o primeiro item tratou de questionar o local e os cargos o que foi respondido Ji-Paraná e Cerejeiras, nos cargos de diretor de cartório e técnicos judiciários. O segundo questionamento versou sobre os itens presentes na organização, como:

- a) Comunicação aberta, direta e com portas abertas;
- b) Comunicação hierarquizada, direta e com portas abertas;
- c) Ambiente competitivo e com foco orientador para resultados;
- d) Participação do RH na gestão de conflitos.

Nas respostas, os itens “a” e “b” obtiveram 10% de respostas positivas, já os itens “c” e “d” obtiveram, respectivamente, 5% e 3%.

**Análise do Resultado:** Foi possível observar a necessidade de integralização do departamento de RH ligado diretamente aos departamentos, uma vez que os deslocamentos para gestão geral não o isenta de intervenção juntos aos departamentos com diretores *in loco*, vez que a competência acerca dos servidores é total do órgão gestor e não dos gestores de cada grupo de atividades.

**Sugestão:** Que haja melhor relacionamento entre os gestores e RH, para que todos os departamentos comunguem a mesma linguagem dentro da organização conforme o ciclo acima, tratando-se de uma evolução participativa e com resultados harmônicos.

No segundo questionamento a pergunta foi: Na sua percepção, qual a frequência de conflitos internos na organização onde você trabalha? Opções:

- a) Raramente;
- b) Às vezes;
- c) Frequentemente;
- d) Sempre.

As assertivas foram em 52,6% letra “b”; 36,8% letra “c”; 10,5% item “d”; as letras “a” e “e” ficaram prejudicadas.

**Análise do Resultado:** O resultado demonstra a existência de insatisfação ou a presença de conflitos internos, o que demonstra a necessidade de uma participação ativa dentro da organização, vez que o usuário/jurisdicionado nada tem a ver com as inovações e com a heterogeneidade de pessoas dentro de um mesmo grupo, pois estão presentes servidores conservadores que construíram a organização e seus reflexos demonstram os resultados positivos alcançados durante décadas e uma geração de novos técnicos voltados à tecnologia que utilizam o judiciário como degrau para uma carreira futura.

**Sugestão:** Que a cada nova entrada de servidor seja valorada aos construtores da história do TJ, visto que a informação é que já se encontram cansados, mas o esquecimento acerca da diminuição na produção demonstra uma vida toda voltada a uma história de dignidade e conquistas, elevando o Tribunal de Justiça de Rondônia ao patamar de credibilidade que goza em todo o país.

O terceiro questionamento traz: Em sua opinião, quais as causas ou origens dos conflitos internos na organização onde você trabalha? (de 1 a 5):

- a) Cultura organizacional (políticas, padrões e clima organizacional);
- b) Valores organizacionais (condutas, comportamentos e atitudes);
- c) Perfil gerencial (falta de preparação ou flexibilidade dos líderes);
- d) Perfil dos funcionários (falta de preparação dos colaboradores);
- e) Falhas de comunicação (falta de clareza, reuniões ou diálogos);
- f) Outros

**Análise do Resultado:** Os resultados foram surpreendentes, vieram ao encontro ao tema da pesquisa, pois o maior índice em termos de alta gravidade deu-se em virtude de falhas de comunicação.

**Sugestão:** Por tratar-se de um grupo com conhecimentos diversos, idades diversas, cargos e funções diversas, é necessário que as normas de relações interpessoais contemplem a diversidade da equipe, aproveitando-se e valorando-se habilidades e competências diversas. Dessa maneira haverá mais interação entre os colaboradores de um mesmo setor e a convivência será mais harmônica e voltada para resultados positivos, pois se passa mais tempo no trabalho com o grupo do que com a própria família.

A pergunta número quatro questionou: Em sua opinião, quais os tipos de níveis de conflitos internos na organização onde você trabalha?

- a) Diferenças do dia a dia (resolvidos informalmente);
- b) Complexos com necessidade de apoio de mediador/gestor?
- c) Complexos com necessidade de apoio ao Rh?

Dos resultados obtidos somente o item “a” obteve maior nota (de 1 a 5), os demais itens “b” e “c” se classificaram entre problemas de baixa gravidade, versando assim de um paradigma a ser solucionado com divergências interpessoais por uma problemática decorrente da relação entre pessoas.

**Análise do Resultado:** Em uma análise geral, constatou-se que grande parte dos conflitos diários podem ser resolvidos informalmente, pequena parcela almeja uma intervenção do RH para solução da lide.

**Sugestão:** Que os cursos, como por exemplo, o de Pós-Graduação em gestão cartorária inclua em sua grade a matéria de mediação de conflitos, passando a capacitar os gestores para gerirem conflitos diários que acontecem em seu ambiente de trabalho, melhorando assim o ambiente de trabalho de todos. Apesar de evidenciada pouca porcentagem de conflitos que merecem intervenção do RH, não se pode ignorar sua existência, bem como alto grau de gravidade que exige atenção e trabalho de profissional capacitado, sob pena de causar transtornos na saúde dos servidores, atingindo toda uma Comarca.

O próximo item trata do seguinte questionamento: Dados sobre as ferramentas que a organização utiliza para gerenciar conflitos:

- a) Houve treinamento relacionado à gestão de conflitos nos últimos 2 anos?
- b) Se “sim”, quais foram?

A resposta em percentual foi 52,6% ao item *a* e 47,4% ao item *b*, o que demonstra que mais da metade dos entrevistados reconhecem que a organização tem se valido de cursos para qualificar seus funcionários a fim de evitar conflitos no meio ambiente do trabalho. De outro lado, o percentual de funcionários que não tiveram acesso a esses treinamentos ou, sequer, ao benefício de sua aplicação onde labora é alto.

Importante notar que, levantar tal problemática é de suma importância diante da ocorrência de afastamentos, quadros de depressão e dos resultados que informam que existe a necessidade da atuação de profissionais da área de psicologia, psiquiatria e entre estes, seria viável inserir dinâmicas e número de profissionais que possam atender a todas as comarcas, pois a problemática afasta servidores e se prolonga em processos administrativos, entre outros pressupostos decorrentes da mente humana em sua faceta.

O próximo questionamento trata de: Em sua opinião, qual a dedicação do tempo produtivo do RH utilizado na gestão de conflitos?

- a) Nunca;
- b) Raramente;
- c) Às vezes;
- d) Frequentemente;
- e) Sempre

A resposta a este critério foi 63,2% letra “b” e 26,3% letra “c”. Constatou-se a ausência de um setor específico para o cuidado das relações interpessoais no meio ambiente de trabalho. O apoio ao trabalhador em conflito não pode ser ignorado. Em que pese uma boa vontade e uma dedicação do departamento psicossocial, faltam elementos indispensáveis como quantidade, disponibilidade, divulgação, critérios que poderiam ser ajustados para um resultado satisfatório.

**Análise do Resultado:** Compreensível que haja conhecimento da necessidade, pois este é o primeiro passo, seria admitir o servidor que está necessitando de ajuda e apoio no setor de trabalho. A problemática pode estar ligada a outros fatores cujos reflexos se deparam no trabalho, entre estes relacionamentos pessoais, problemas financeiros, etc.

**Sugestão:** Que haja uma maior valoração do servidor, pois este é remunerado sim por sua atividade, mas a qualidade de vida deste é importante e relevante ao empregador, haja vista fazer parte dos pilares de construção de uma história, de uma estrutura de fim e não de meio onde as coisas possam parar a qualquer momento como uma empresa privada que encerra suas atividades. Trata-se o setor público, especificamente da Justiça, de um ancoradouro, de um suporte social, da busca pelos conflitos não solucionados, e toda essa energia, essa carga de emergência tumultua, agita, mobiliza, quando toda atitude dentro do processo é relevante. O equilíbrio é a melhor arma ao gestor e aos coordenadores de equipe e para tanto, precisam ser motivadas suas energias, acelerados seus conhecimentos e pautados de muito bom senso.

Ao questionamento quais métodos a organização utilizou na gestão de conflitos internos?

- a) Gestor como mediador (mediação gerencial);
- b) Mediação por meio RH;
- c) Mediação por meio terceirizados;
- d) Ouvidor interno;
- e) Facilitação de reuniões;
- f) Programa de Assistência a Funcionários;
- g) Outros

Os itens “a” e “e” receberam a maior porcentagem de respostas, o que demonstra que o gestor (diretor e chefe de cartório) tem realizado unicamente a

função de mediador. A problemática consiste quando o conflito é com o gestor e inexistem outros meios de assistências aos funcionários.

**Análise do Resultado:** Vislumbra-se a falta de conhecimento de que se pode requerer suporte e recursos para tal demanda, saindo da caixinha o problema e estendendo ao órgão competente que é o de gestor de pessoal. Pode-se observar que os setores estão se isolando, esquecendo-se de que devem se dirigir ao órgão realmente responsável para a solução de conflitos, que não estão sozinhos e não se trata de um caso isolado.

**Sugestão:** Que seja levantada a problemática em nível de estado, em todos os departamentos, uma vez que o aumento de processos administrativos, de doenças mentais e de atestados médicos tem preocupado a gestores dos departamentos afins. Que o gestor administrativo do cartório se exima de tal função, pois programas internos irão avaliar o nível de conhecimento, habilidades e produtividade de cada servidor, e assim precisa informar os motivos da baixa de produtividade através de relatórios e justificativas.

Finalmente, o questionamento: Qual é a participação do RH na aplicação das ferramentas de gestão de conflitos na organização onde você trabalha?

As respostas a este questionamento versaram em não e às vezes. Demonstram a necessita por parte do DRH de realizar pesquisas junto às Comarcas para conhecer, identificar, analisar e intervier na problemática, bem como se fazendo mais presente na resolução dos conflitos interpessoais existentes nas Comarcas.

**Análise do Resultado:** O resultado é, finalmente, insatisfatório, pois demonstra a falta de credibilidade, de confiança em uma mudança. Reflexos desta natureza ocorrem por falta de ajustes, como é o caso de servidores portadores de necessidades especiais e de negros, que chegam aos departamentos com vantagens, o que diverge de opiniões acerca de cotas. Ainda, sem informações de que atividades o servidor poderá exercer considerando suas limitações, critérios que deveriam ser observados e analisados quando da posse com carta de recomendações.

**Sugestão:** Maior diálogo entre gestores e RH, melhor compreensão acerca de uma nova problemática que engloba várias outras, podendo ser refletida, mediada, sofrer intervenção com métodos criteriosos de uma mediação volante, que possa atender a todas as comarcas, elevar a qualidade jurisdicional, além da qualidade de vida dos servidores que tanto tem buscado agir para este resultado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilita uma visão geral de conflitos e como eles podem ocorrem nas relações interpessoais porém o preocupação aqui é com o conflito nas relações interpessoais no serviço público, sendo o TJ-RO o foco da pesquisa. Observa-se que as divergências geram os conflitos em qualquer área da vida do indivíduo, seja pessoal, social ou profissional.

Assim, analisando a pesquisa de campo realizada nas Comarca de Cerejeiras e Ji-Paraná, 100% dos entrevistados admitem a presença de conflitos interpessoais. Sendo que 36,8% consideram as divergências frequentes e atribuem os desentendimentos às falhas de comunicação no dia-a-dia.

Importante notar que, 52,6% dos entrevistados afirmam que já fizeram cursos oferecidos pela Instituição envolvendo o tema gestão de conflitos. Entretanto, aduzem que a participação do RH na resolução dessas demandas, quando surgem, é rara. Registre-se, que em contato com o RH constatou-se a capacitação de uma equipe para trabalhar com mediação de conflitos entre servidores. Entretanto, essa equipe é muito pequena para grande demanda, se limitando, por consequência, quando chamada para atender aos casos de maior complexidade.

Conclui-se pela necessidade de treinamentos específicos voltados para mediação como forma de prevenir e reduzir os conflitos interpessoais, o que geraria melhor qualidade de vida para os colaboradores do TJ-RO, bem como maior desempenho dos serviços oferecido pela Instituição à sociedade, cumprindo sua função social, garantindo sua missão e visão que consiste em ser reconhecido pela sociedade como órgão acessível, ético e eficiente na realização das suas atividades.

Percebe-se o envolvimento dos gestores das unidades, agindo na resolução de conflito. Entende-se que, para o melhor resultado da mediação, o gestor de conflitos não seja o gestor dos setores, pois muitas divergências envolvem os superiores e os subordinados, garantindo-se, dessa forma, paridade entre as partes. Nada impede, porém, seu aperfeiçoamento para agir de forma preventiva aos conflitos em suas unidades.

Sugere-se, ainda, a capacitação de pessoas com perfil de mediador em cada Comarca, imparciais, deixando assim, as partes mais dispostas a exporem os problemas, quando surgirem, e juntamente com o mediador buscarem a melhor solução. Inclusive, salutar seria a inclusão de uma disciplina de mediação para resolução dos conflitos interpessoais na grade do curso de Pós-Graduação em Gestão Cartorária, considerando a capacitação de futuros gestores como forma preventiva.

É impossível a inexistência de conflitos nas relações interpessoais, própria das relações humanas, porém é possível por meio de capacitação de pessoal, incentivar a cooperação e a colaboração, ampliar o conhecimento dos servidores, a fim de que sejam capazes de perceber os conflitos em suas unidades e de pronto buscarem ajuda junto ao setor competente, com a finalidade de realizar a mediação, para que os conflitos durem o menor tempo e causem o menor prejuízo para a Instituição e seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

**A etimologia da palavra conflito** Disponível em < [http://extensao.cecierj.edu.br/material\\_didatico/geo01/aula01.htm](http://extensao.cecierj.edu.br/material_didatico/geo01/aula01.htm)> Acesso em jul. 2017.

**AHRENS, Veronica. Conflito: uma valiosa oportunidade de aprendizado** Disponível em: < [http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/8287/conflito- uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/8287/conflito- uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html) >Acesso em jul. 2017.

**ALBURQUEQUE, Jamil. A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada.** 24<sup>a</sup> reimpressão- 2<sup>a</sup> ed.- Planeta do Brasil, SP, 2015.

**AMC-Associação de Mediadores de Conflitos. Funções do Mediador.** Disponível em: < <https://mediadoresdeconflitos.pt/a-mediacao/funcoes-do-mediador/>> Acesso em set 2017.

**BARROS, Eduardo Vasconcelos. Mediação como forma alternativa de resolução de conflitos.** Disponível em: < <http://www.arcos.org.br/artigos/mediacao-como-forma-alternativa-de-resolucao-de-conflitos/> > Acesso em set 2017.

**BASTOS, Simone de Almeida Ribeiro. Resolução de conflitos para representantes de empresa.** Simone de Almeida Ribeiro Bastos, Marcelo Girade Corrêa, Andrezza Gaglionone Passani; Igor Lima Goettenauer de Oliveira, organizador. 1. ed. – Brasília, DF: fundação universidade de brasília,2014.

**BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. 2010- Curitiba: Juruá.

**BORGES, Leandro. Os 5 pilares da gestão de pessoas.** Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/> > Acesso em set 2017.

**BURBRIDGE, MARC e BURBRIDGE, ANNA - Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo** - São Paulo- Ed. Saraiva-2012.

**CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos.** Barueri/SP: Manole, 2016.

**\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** - 5<sup>a</sup> reimpressão - 4<sup>a</sup> ed.- Barueri, SP: Manole, 2016.

**CÓDIGO DE ÉTICA DE CONCILIADORES E MEDIADORES JUDICIAIS.** Disponível em: < [http://www.migalhas.com.br/arquivo\\_artigo/art20101201-02.pdf](http://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20101201-02.pdf)> Acesso

em set 2017.

**Conselho Nacional de Justiça. Mediação e Conciliação, qual a diferença?**  
**Disponível em:** < <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao>> Acesso em set 2017.

**CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007.

**COVERY, STEPHEN R.,1932- Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes-** tradução: Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Cláudia Gerpe Duarte; Consultoria Teresa Campos Salles. 41ª Ed. Rio de Janeiro: BestSaller, 2011.

**Dias, Maria Tereza Fonseca. A mediação na Administração Pública e os novos caminhos para a solução de problemas e controvérsias no setor público.**

Disponível em: < <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/maria-terezafonseca-dias/a-mediacao-na-administracao-publica-e-os-novos-caminhos-para-a-solucao-de-problemas-e-controversias-no-setor>> Acesso em set 2017.>

**ELIAS, Lidiane. DALMAU, Marcos Baptista Lopes. BERNARDINI, Isadora de Souza.**

**A importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho.** Disponível em:

< [http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo\\_07.pdf](http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf)> Acesso em set 2017.

**FIORELLI, MALHADAS & MORAES- Psicologia na mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais** - Imprenta: São Paulo, LTr, 2004.

Disponível em: < <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redes.virtual.bibliotecas:livro:2004;000710716>> Psicologia na mediação. Acesso em jul. 2017.

**Gazeta do povo. Como as empresas lidam com o conflito de gerações.** Disponível em: < <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/como-as-empresas-lidam-com-o-conflito-de-geracoes-24r1xvhku6jvri5inl9apgv9q>> Acesso em set 2017.

**GALANO, Mónica Haydee** Mediação- uma nova mentalidade <http://www.monicahtagalano.com.br/Publicacoes/MEDIA%C3%87%C3%83O-%20uma%20nova%20mentalidade.pdf> > Acesso em set 2017.

**Instituto Diálogo. Mediação de conflitos: 5 técnicas que você precisa conhecer.** Disponível em: < <http://institutodialogo.com.br/mediacao-de-conflitos-5-tecnicas-que-voce-precisa-conhecer>> Acesso em set 2017.

**LEVY, Fernanda. BURBRIDGE, Marc. FREIRE, Marta. SILVA, Thais. Resultados**

**da pesquisa conduzida pelo grupo de estudos da ABRH-SP sobre recursos humanos.** Disponível em: <[https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/resultado\\_rh\\_resolucao.pdf](https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/resultado_rh_resolucao.pdf)> Acesso em set 2017.

MAGALHAES FILHO, Osmário Venâncio de . PEREIRA, Valdir da Costa. **Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea.** Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>> Acesso em set 2017.

MALAKOWSKY, HALANA FRANCIELA e KASSICK, CRISTINE- **O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais**-Gestão e Desenvolvimento – Ano XI-Volume 11, nº1-2014.

Disponível em: <[https://issuu.com/universidadefeevale/docs/revista\\_icfa\\_jan2014/6](https://issuu.com/universidadefeevale/docs/revista_icfa_jan2014/6)> Acesso em 31- 03- 2017.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de gestão de pessoas.** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/> > Acesso em set 2017.

PINHEIRO, Ana Paula. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoas. Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação.** Disponível em: [https://www.google.com.br/search?source=hp&q=gestão+de+pessoal&oq=gestão+de+pessoal&gs\\_l=psy-ab.1.0.0l4.30450.34754.0.38493.17.12.0.0.0.0.659.2754.2-1j4j1j1.7.0](https://www.google.com.br/search?source=hp&q=gestão+de+pessoal&oq=gestão+de+pessoal&gs_l=psy-ab.1.0.0l4.30450.34754.0.38493.17.12.0.0.0.0.659.2754.2-1j4j1j1.7.0) > Acesso em set 2017.

Portal Educação. **O Código de Ética na Mediação.** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-codigo-de-etica-na-mediacao/46994>> Acesso em set 2017.

RANGEL, Tauã Lima Verdan. **Cultura do diálogo e mediação na Administração Pública: a consensualidade e o empoderamento na condução do processo administrativo e disciplinar.** Conteudo Juridico, Brasilia-DF: 09 maio 2017.

Disponivel em:  
<<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.589022>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

**Resolução n. 125** - Conselho Nacional de Justiça In Núcleo permanente de métodos consensuais de solução de conflitos. Brasília: CNJ, 2010.

SILVA, João Roberto da. Arbitragem. 2.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

**Métodos de Pesquisa em Administração.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

**ANEXOS**

## ANEXO I

### **A mediação na Administração Pública e os novos caminhos para a solução de problemas e controvérsias no setor público**

ANO 2016 NUM 151

Maria Tereza Fonseca Dias (MG) Mestre e doutora em Direito Administrativo pela UFMG. Professora do Departamento de Direito Público da UFMG e da Universidade Fumec. Advogada e consultora. Foi fundadora e coordenadora do Núcleo de Mediação e Cidadania da UFOP (2008-2011)

Com a edição da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, o tema da mediação na Administração Pública é retomado. A lei entrou em vigor em dezembro de 2015 e as questões preliminares que ela enseja são: a efetiva possibilidade implantação da mediação no setor público e em que consiste a noção ampla de “autocomposição de conflitos” carreada pela lei.

Mesmo sendo alvo de objeções - conforme tratado adiante - a lei é bem-vinda no ordenamento jurídico brasileiro, pois permite que a Administração Pública solucione problemas, conflitos e controvérsias por meio de mecanismos de autocompositivos, que são bem mais efetivos e aceitos pelos participantes do que os heterocompositivos, notadamente os que se desenvolvem no âmbito do Poder Judiciário. Acrescente-se a esta efetividade na solução de problemas, o fato de a Administração Pública brasileira ser a parte que possui o maior número de processos judiciais em andamento, conforme dados divulgados pelo CNJ. Implantar sistema de solução de controvérsias que seja de “múltiplas portas” favorece o desenvolvimento das atividades administrativas e da governança pública, o atendimento das demandas e anseios dos cidadãos, bem como do setor produtivo.

Além disto, a inclusão desta lei na Administração Pública, coaduna-se com as transformações recentes do conteúdo e dos princípios do regime jurídico administrativo. As mudanças nos campos econômico, social e estatal impuseram o surgimento de novas concepções acerca da Administração Pública baseada nas ideias de consensualismo, cidadania ativa, eficiência entre outras.

#### **Autocomposição de conflitos no setor público**

Do ponto de vista estrutural, a Lei nº 13.140/2015 tratou primeiramente, em seu Capítulo I, da mediação, voltada para a solução de controvérsias entre particulares e o Capítulo II, da autocomposição de conflitos em que for parte pessoa jurídica de direito público. Eis aqui o seu primeiro problema, pois tratando-se de uma lei de mediação, deveria ter sido implantada esta forma de solução de controvérsia também para o setor público, deixando as outras formas (conciliação, transação, acordos de conduta etc) para diplomas legais específicos ou até mesmo para o CPC, quando da aprovação da lei de mediação, já havia sido editado.

A opção da legislação (art. 32 a 40 da Lei nº 13.140/2015), portanto, não foi implantar claramente a mediação na administração pública mas instituir um conjunto de mecanismos de autocomposição, do qual a mediação é uma espécie que pode ser ou não implantada.

Em conformidade com o art. 32 da Lei nº 13.140/2015, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão criar câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública, onde houver, com competência para:

- I - dirimir conflitos entre órgãos e entidades da administração pública;
- II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de composição, no caso de controvérsia entre particular e pessoa jurídica de direito público;
- III - promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.”

A autorização legislativa conferida ao regulamento do chefe do Executivo, nos termos do art. 84, IV, da CR/1988, foi para implantar câmara de solução dos conflitos elencados (entre órgãos e entidades públicas; particular e pessoa jurídica de direito público e celebração de TAC). Conforme será descrito mais pormenorizadamente a seguir, a mediação caberia, quando muito, para as hipóteses do art. 32, II, da Lei nº 13.140/2015 e para as mediações coletivas previstas no art. 33, Parágrafo Único.

Além de implantar, o regulamento estabelecerá o modo de composição e funcionamento das câmaras (art. 32, § 1º) e os critérios de submissão do conflito às câmaras, conforme casos previstos, devendo ser facultativa a submissão destes conflitos à respectiva câmara (art. 32, § 1º).

Outras previsões do funcionamento mecanismos de autocomposição, independente daquele que vier a ser implantado, seriam a obrigatoriedade de reduzir a termo o acordo formado consensualmente entre as partes e a determinação de que este acordo constituirá título executivo extrajudicial. (art. 32, § 3º) Esta última medida é importante para definir a natureza e os efeitos do eventual acordo firmado.

Além disto, a lei prevê expressamente que podem ser solucionados conflitos que envolvam equilíbrio econômico-financeiro de contratos celebrados pela administração com particulares (art. 32, 21 5º). Neste aspecto a lei afasta a disciplina da contratação pública das normas gerais de licitações e contratos administrativos, daí provavelmente a razão de ter sido editada com este conteúdo específico.

Um dos únicos dispositivos que induzem a implantação da mediação no setor público é o art. 33 da Lei nº 13.140/2015, segundo o qual “Enquanto não forem criadas as câmaras de mediação, os conflitos poderão

ser dirimidos nos termos do procedimento de mediação previsto na Subseção I da Seção III do Capítulo I desta Lei". Assim, a inércia do regulamento poderá seduzir a administração a implantar a mediação a outros mecanismos de solução de problemas e conflitos na Administração. Neste sentido, considerando que a lei autorizou o exercício de competência ampla para a Administração em matéria de métodos autocompositivos, o exercício desta competência deve se dar de forma adequada, diferenciando-se as potencialidades que cada um tem a oferecer neste cenário.

Outros aspectos importantes trazidos na lei referem-se à suspensão da prescrição, quando da instauração de procedimento administrativo para a resolução consensual de conflito (art. 34); e das hipóteses de aplicação da lei na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações no âmbito da Advocacia Geral da União (art. 35 a 40).

**A mediação como mecanismo de autocomposição de conflitos no setor público** Na década de 1960 surgiu, sobretudo nos Estados Unidos, o movimento de retomada dos métodos de resolução extrajudiciais de conflito, entre eles a mediação. Diante da crise do Estado Social e do acesso a justiça, bem como da demanda popular em participar na construção do Direito, esses métodos ganharam força e credibilidade. Na década de 90 do século passado, mesmo com o crescente número de recursos e aparelhos de comunicação, os indivíduos estavam cada vez mais distantes uns dos outros havendo, por isso, a necessidade de um intermediário formador do diálogo. François Six difundiu o método da mediação por toda Europa como promessa para tratamento dos conflitos e restauração da comunicação entre seus participantes. As apostas se confirmaram e a mediação passou a fazer parte de várias cenas sociais, não somente pelos motivos acima apontados, mas pela mudança de paradigma que construiu o Estado de Direito. O direito também passa a se legitimar quando formado por processo de entendimento entre sujeitos, distante de qualquer influência religiosa ou metafísica, baseado na autodeterminação dos indivíduos. Inserida no seio das exasperações sociais, a mediação serviria de instrumento autonomizador do sujeito. O papel conferido ao método seria o de promover a emancipação social por meio do empoderamento do indivíduo.

Atualmente, a mediação tem se disseminado como um modo de levar o acesso a justiça à sociedade e de resgatar canais de comunicação e cidadania. O diálogo estabelecido entre os participantes através do método recria o direito e o legitima, pois que sua construção se deu por participação e aceitação social.

De maneira geral, a mediação é método extrajudicial de resolução de conflitos que se utiliza da figura de um terceiro alheio à disputa, o mediador, como facilitador do diálogo entre os envolvidos, os mediandos, com objetivo de estabelecer a intercompreensão de suas pretensões e aproximação de seus desejos, a fim da propositura e da escolha de resolução a controvérsia pelos próprios participantes.

Trata-se de técnica dialógica, não adversarial, cuja proposta aos participantes é a realização de um acordo final, como conclusão do entendimento intersubjetivo de suas pretensões. Para isso, é imprescindível a distinção das posições aparentes dos participantes e de seus verdadeiros interesses durante o processo. O entendimento da causa geradora do conflito é requisito para eficácia do acordo. Ademais, a resolução da controvérsia no fator original do problema contribui para pacificação social, no sentido de evitar o nascimento de outros conflitos na mesma relação social.

A Lei nº 13.140/2015 no seu Parágrafo Único, do art. 1º, define a mediação como "[...] a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia."

Não ficou expressa na lei da mediação – assim como no novo CPC – uma característica que é importante para a eficácia do método, que é trata-la como método extrajudicial. No novo CPC em vigor (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015) foi prevista a figura da mediação judicial, a partir da previsão ao seu art. 3º, § 3º, segundo o qual "A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial."

São características gerais da mediação: a participação do terceiro mediador, a voluntariedade dos participantes, a confidencialidade do procedimento, a informalidade e a decisão pelos participantes.

Neste sentido, a Lei nº 13.140/2015, em seu art. 2º, trata como princípios da mediação: I - imparcialidade do mediador; II - isonomia entre as partes; III - oralidade; IV - informalidade; V - autonomia da vontade das partes; VI - busca do consenso; VII

- confidencialidade; VIII - boa-fé. O processo da mediação só se realizará na presença do mediador, terceiro imparcial, aceito pelos mediandos para atuar como facilitador do diálogo (art. 4º a 10 da Lei nº 13.140/2015). Sua atuação é essencial a aproximação dos interesses dos participantes, uma vez que coordena a condução do procedimento, tendo autoridade para regular o tempo de fala de cada um, a duração de cada sessão e o planejamento sequencial destas. O mediador, em todos os casos, é figura não autoritária, que apenas contribui para a construção da resolução do conflito ao impulsivar a reflexão dos envolvidos sobre o problema. A rigor, não será pessoa neutra, tendo o dever de zelar pela garantia de direitos fundamentais, cabendo impor-se contrariamente a violação destes. Em razão disto, seu compromisso é de imparcialidade, de modo a não favorecer qualquer dos participantes e resguardar a igualdade no procedimento.

Como visto, a mediação é um procedimento autocompositivo de dimensão dialógica. Nesse sentido, a exigência de voluntariedade dos participantes para o uso do método é fundamental, como determinado pelo art. 2º, §1º da Lei nº 13.140/2015. A eles cabe optar pelo método da mediação para a resolução de sua controvérsia podendo inclusive abandoná-la em seu curso.

Na ausência de voluntariedade não haveria abertura para o diálogo e consequentemente para o

processo de intercompreensão. Ademais, as decisões acerca do conflito serão propostas e tomadas pelos próprios envolvidos, exigindo-se mais uma vez a voluntariedade dos participantes.

O procedimento de mediação deve ser confidencial. Aos participantes deve ser conferido segurança para preservação de seus relatos e do próprio processo. O sigilo possibilita aos mediandos a exposição real dos fatos, sem constrangimentos e receios.

Na ausência de confidencialidade poderiam ocorrer prejuízos aos participantes por suas declarações e documentos apresentados, caso constituíssem prova judicial uma vez frustrada a mediação. Por isso, a lei determina e estabelece critérios para confidencialidade em seus arts. 30 e 31, sem que tenha sido prevista a lavratura do termo de compromisso.

Outra característica do método é a informalidade, que permite a criação de um espaço democrático de interlocução entre sujeitos. A linguagem do mediador deverá adequar-se à realidade social dos envolvidos para que estes se sintam confortáveis a propositura de ideias e eventuais indagações.

Além disso, o procedimento é flexível: as sessões de mediação se seguirão conforme cada conflito e não serão regidas por qualquer prazo. Não há procedimento rígido com regras pré-estabelecidas.

Em que pese o aspecto informal do procedimento, não há que se falar em sua ausência. Isto é, este será adaptado às peculiaridades de cada caso concreto, mas seguirá uma regra geral de atos. O procedimento regular-se-á por critérios de razoabilidade desde a duração das sessões ao tramitar do processo.

Caberá aos envolvidos a propositura de soluções ao conflito de maneira satisfatória a todos. O mediador atua somente como catalisador do diálogo para que os participantes cooperem entre si e alcancem o consenso.

A mediação busca o estreitamento ou restabelecimento das relações sociais em virtude do entendimento mútuo das pretensões dos sujeitos do conflito pela comunicação entre eles. Neste aspecto, os desejos são integrados de maneira que não haja perdedor-ganhador, mas vencedor-vencedor. O acordo será, portanto, pleno de eficácia, pois que construído de acordo com a vontade dos participantes. É responsabilidade dos envolvidos a tomada da decisão, seja pelo acordo ou não.

Tendo em vista os aspectos mencionados, a mediação não objetiva unicamente a realização do acordo. O método busca, sobretudo, o entendimento intersubjetivo do conflito, reconhecendo como êxito da mediação até mesmo o processo que tenha sido concluído sem ajuste, desde que tenha perpassado pelo diálogo entre os participantes.

Não busca também a mediação desobstruir o Poder Judiciário servindo como método alternativo de resolução de controvérsias. Sua atuação é de complementariedade às vias judiciais para dirimição dos conflitos em que se possa resultar consenso.

Observa-se que a principal diretriz é, durante todo seu processo, a de conferir aos sujeitos o poder de gerenciar e solucionar seus problemas sem imposição de um terceiro sancionador, resultando em autonomização do indivíduo. É este, portanto, o fim máximo almejado pela mediação, o de impulsivar a emancipação social, permitindo a inclusão dos marginalizados, a promoção da democracia e da prática cidadã.

Será preciso, portanto, clareza do regulamento que implementar, no setor público, dentre os meios de autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, a mediação, vez que esta trata de problemas e controvérsias específicas, nas hipóteses em que o que se visa não é somente um acordo entre os participantes mas a restauração das relações e do diálogo. Uma área promissora da mediação na Administração Pública é a do processo administrativo disciplinar.

## ANEXO II



### Seminário de Apresentação dos Resultados da PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL 15 de Dezembro de 2017 – Porto Velho/Rondônia

## A Mediação como Estratégia para Resolução de Conflitos Interpessoais no Serviço Público

Caroline Trevizane Costa<sup>1</sup> e Selma Dalva de Souza Teixeira<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pós-Graduandas pela Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON). Rua Tabajara, n.854,  
Porto Velho, Rondônia, RO – Brasil – 76801-348.  
[caroltrevi@gmail.com](mailto:caroltrevi@gmail.com); [selminhadalva@gmail.com](mailto:selminhadalva@gmail.com)

### Introdução

O surgimento de novos paradigmas é um resultado da globalização e se apresenta mais intenso no setor privado. A necessidade de uma prestação jurisdicional mais efetiva e cética tem impulsionado o Poder Judiciário a repensar seu modelo de gestão.

Apesar das mudanças serem lentas se comparadas com o setor privado, o fato é que elas estão acontecendo objetivando a excelência no trato com a ciosa pública. Exemplo dessa transformação é a adoção do Cartório Único como novo modelo de gestão de trabalho no Poder Judiciário. Por certo que para o êxito desse promissor projeto, a gestão dos recursos humanos deve caminhar em conjunto.

Um ambiente de trabalho saudável, com investimento nos relacionamentos interpessoais é uma necessidade para uma prestação jurisdicional eficaz e eficiente. As peculiaridades que o setor público apresenta, desde o processo seletivo até a avaliação dos servidores e sua efetividade dificultam a implementação de uma gestão de recursos humanos semelhante a do setor privado, que está à frente do público.

A possibilidade de investimento na capacitação do mediador de conflitos e a forma de seleção desses são fatores importantes para que os indivíduos da Instituição tenham confiança e respeito ao gestor indicado para efetivar esse trabalho junto às comarcas, visando o bem estar dos colaboradores da Organização, bem como melhor prestação jurisdicional.

### Objetivo da Pesquisa

Objetiva-se, por meio de aplicação de questionários, constatar a viabilidade da mediação como ferramenta eficaz para melhorar o ambiente de trabalho, onde houver conflitos afetando o desempenho dos servidores no desenvolvimento das atividades da organização. Busca-se com isso apresentar uma nova opção de gestão de pessoas no setor público. Identificar os níveis de conflitos, demonstrar seus pontos críticos e os pontos favoráveis que contribuirão para uma gestão mais eficiente que refletirá, por certo, numa prestação jurisdicional com mais qualidade à nossa comunidade.

### Metodologia

O Método científico adotado foi o dedutivo, que pressupõe a razão como a única forma de chegar ao conhecimento verdadeiro. A pesquisa assumiu o caráter qualitativo porque visou analisar a mediação como ferramenta eficaz para resolução dos conflitos interpessoais no âmbito do serviço público e exploratório. A análise de dados deu-se por meio da Análise de Conteúdo e do ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica.

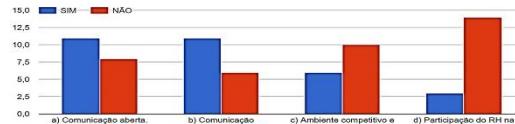
### Referencial Teórico

Pelas pesquisas realizadas no decorrer do desenvolvimento deste trabalho foi possível encontrar vários conceitos sobre mediação, entre esses se encontra o de João Roberto da Silva, na sua obra *Arbitragem* (2008, p.24), assim segue: "Uma forma pacífica, tendo em vista que a decisão nasce da vontade das pessoas que vivem o conflito, as quais encontram uma solução que melhor lhes agrada, mediante o diálogo e de forma harmônica, com o auxílio do mediador". Acredita-se que se a mediação for empregada nas relações interpessoais, o acordo feito entre as partes será duradouro, pois não há imposição e sim consenso entre os envolvidos no conflito. A observância dos princípios gerais que regem a mediação são imprescindíveis: confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, empoderamento, oralidade e informalidade.

### Resultados

Foram realizadas 20 (vinte) entrevistas no CEJUSC da Comarca de Ji-Paraná e na Comarca de Cerejeiras, que versaram sobre diversos temas. O primeiro questionamento envolveu itens referentes à organização. Vê-se:

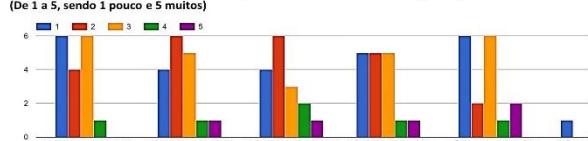
#### 1 - Quais itens abaixo estão presentes na cultura da Organização?



#### 2 - Na sua percepção, qual a frequência de conflitos internos na organização onde você trabalha?



#### 3 - Em sua opinião, quais as causas ou origens dos conflitos internos na organização onde você trabalha? (De 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muitos)



#### 4 - Em sua opinião, quais os tipos de níveis de conflitos internos na organização onde você trabalha? (De 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muitos)



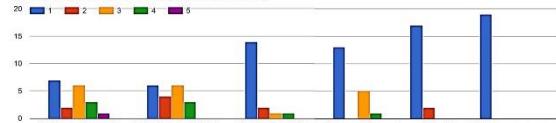
### Seminário de Apresentação dos Resultados da PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL 15 de Dezembro de 2017 – Porto Velho/Rondônia

## A Mediação como Estratégia para Resolução de Conflitos Interpessoais no Serviço Público

Caroline Trevizane Costa<sup>1</sup> e Selma Dalva de Souza Teixeira<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pós-Graduandas pela Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON). Rua Tabajara, n.854,  
Porto Velho, Rondônia, RO – Brasil – 76801-348.  
[caroltrevi@gmail.com](mailto:caroltrevi@gmail.com); [selminhadalva@gmail.com](mailto:selminhadalva@gmail.com)

5. Em sua opinião, quais os impactos ou consequências de conflitos internos na organização onde você trabalha? (De 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muitos)



Os próximos dados versam sobre as ferramentas que a organização utiliza para gerenciar conflitos:

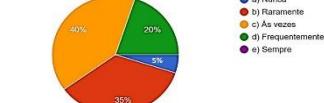
1 - Houve treinamento relacionado à gestão de conflitos nos últimos 2 anos?



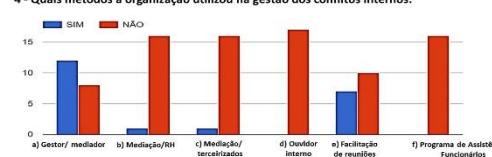
2 - Em sua opinião, qual a dedicação do tempo produtivo do RH utilizado na gestão de conflitos?



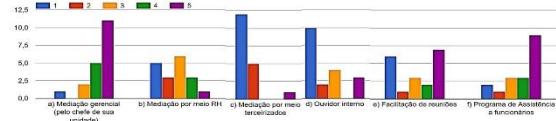
3 - Em sua opinião, qual a dedicação do tempo produtivo dos gestores de sua unidade utilizado na gestão de conflitos:



4 - Quais métodos a organização utilizou na gestão dos conflitos internos:



5 - Na sua percepção, qual é a importância de cada uma das ferramentas abaixo para a resolução dos conflitos internos da onde você trabalha? (de 1 a 5, sendo 1 pouco e 5 muitos).



### Considerações Finais

Analizando a pesquisa de campo realizada nas Comarca de Cerejeiras e Ji-Paraná, temos resultados surpreendentes, 100% dos entrevistados admitem a presença de conflitos interpessoais. As causas das divergências são variadas como : falhas na comunicação, condutas, comportamentos e atitudes dos indivíduos com quem se relacionam. E diante desta problemática, faz-se necessário treinamentos envolvendo esse tema, com a finalidade de reduzir os conflitos interpessoais por meio da prevenção, o que geraria melhor qualidade de vida para os colaboradores do TJ-RO, bem como maior desempenho dos serviços oferecido pela Instituição à sociedade. É impossível a inexistência de conflitos nas relações interpessoais, visto que eles são inerentes à natureza humana. Porém é possível por meio de capacitação de pessoal a fim de que sejam capazes de perceber os conflitos em suas unidades e de pronto buscar ajuda junto ao setor competente.

### Referências

- ALFRENS, Verônica. *Conflito: uma valiosa oportunidade de aprendizado*. Disponível em: <[http://www.acervon.br/Portal/Tagger\\_Fipeqpe/Fipeqpe/R097/contidomais\\_valiosa\\_oportunidade\\_de\\_aprendizado.html](http://www.acervon.br/Portal/Tagger_Fipeqpe/Fipeqpe/R097/contidomais_valiosa_oportunidade_de_aprendizado.html)> Acesso em: 2017.
- BARROS, Eduardo Vasconcelos. *Mediação como forma alternativa de resolução de conflitos*. Disponível em: <[http://www.acervon.br/artigos/mediação\\_como\\_forma\\_alternativa\\_de\\_resolução\\_de\\_conflitos/](http://www.acervon.br/artigos/mediação_como_forma_alternativa_de_resolução_de_conflitos/)> Acesso em: set 2017.
- BASIOS, Simone de Almeida Ribeiro Iastros; Marcelo Góide Corrêa, Anderson Guglielmo Pucciani; Igor Lima Courteau de Oliveira, organizador. 1. ed. – Brasília, DF: Fundação universidade de brasília,2014.
- BORGES, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. 2010. Cetrilia: Juruá.
- BORGES, Leandro. *Os 5 pilares da gestão de pessoas*. Disponível em: <<https://blog.luzuv.com.br/o-que-sao-os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: set 2017.
- BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. *Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo* . São Paulo- Edf. Sarathwa-2012.
- CHAVARENTATO, Idelberto. *Administração de Recursos Humanos* Ruiuer/SP-Manole, 2016.
- RAMET, Tatiane Verena. *Cultura do diálogo e mediação na Administração Pública: a consensualidade e o empoderamento na condução do processo administrativo e disciplinar*. Confederação Nacional, Brasília-DF- 09-maio-2017. Disponível em: <<http://www.confedepublico.com.br/faligro/ver2.5890222>>. Acesso em: 21 ago. 2017

**ANEXO III**